

Caracterización de un Modelo en Gestión Humana a partir de la percepción de sus integrantes.

El caso de estudio de la empresa Red de servicios de Occidente S.A.

Jorge Enrique Martínez Camacho

jemartinec@eafit.edu.co

Director: Carlos Mario Betancur Hurtado

Maestría en Administración - MBA

Escuela de Administración

Universidad EAFIT

Pereira, 2020

Caracterización de un Modelo en Gestión Humana a partir de la percepción de sus integrantes.
El caso de estudio de la empresa Red de servicios de Occidente S.A.

Trabajo presentado como requisito parcial para optar al título de
Magíster en Administración de Negocios –MBA–

Jorge Enrique Martínez Camacho’

Director: Carlos Mario Betancur Hurtado

Universidad EAFIT
Escuela de Administración
Maestría en Administración de Negocios –MBA–
Pereira
2020

jemartinec@eafit.edu.co

Tabla de Contenido

INTRODUCCIÓN	1
OBJETIVOS.....	5
Generales	5
Específicos	5
MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL	6
Antecedentes.....	7
<i>Evolución de la Gestión Humana</i>	<i>10</i>
Concepto General de Gestión Humana	13
Modelos de Gestión Humana	16
<i>Modelo según Wherter y Davis.....</i>	<i>17</i>
<i>Modelo según Idalberto Chiavenato</i>	<i>21</i>
<i>Modelo según Cuesta Santos.....</i>	<i>21</i>
<i>Modelo según Martha Alles.....</i>	<i>23</i>
<i>Modelo según Bermúdez.....</i>	<i>26</i>
<i>Modelo según Ulrich.....</i>	<i>27</i>
Subsistemas de Gestión Humana	28
<i>Subsistema de Ingreso</i>	<i>30</i>
<i>Subsistema de Desarrollo</i>	<i>31</i>
<i>Subsistema Desempeño.....</i>	<i>33</i>
<i>Subsistema Compensación</i>	<i>35</i>
<i>Subsistema de Control</i>	<i>40</i>
<i>Estrategia de Gestión Humana</i>	<i>42</i>
<i>Cultura organizacional.....</i>	<i>45</i>

MÉTODO	47
Tipo de Estudio	47
Sujetos	48
Técnicas de Recolección de Información	50
PROCEDIMIENTO	50
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	52
Planeación Estratégica Empresarial.....	55
<i>Reseña Histórica de la Empresa Red de Servicios de Occidente S.A.</i>	<i>55</i>
<i>Misión.....</i>	<i>56</i>
<i>Visión.....</i>	<i>56</i>
<i>Valores Corporativos</i>	<i>56</i>
<i>Principios Corporativos</i>	<i>58</i>
<i>Políticas de prelación para la empresa</i>	<i>63</i>
DIAGNÓSTICO.....	77
Planeación Estratégica de Gestión Humana	78
Proceso de Gestión Humana	78
<i>Cantidad de personas contratadas por nómina</i>	<i>78</i>
<i>Estructura documental para el proceso de Gestión Humana</i>	<i>80</i>
Análisis de Gestión Humana de acuerdo a los Subsistemas	84
<i>Subsistema de ingreso.....</i>	<i>84</i>
<i>Subsistema de Desarrollo</i>	<i>85</i>
<i>Subsistema de Compensación.....</i>	<i>86</i>
<i>Subsistema de Control</i>	<i>88</i>
Cultura Organizacional.....	88
Cultura de la Región.....	90

Conclusiones del Diagnóstico.....	91
CONCLUSIONES	92
REFERENCIAS.....	100

Tablas

Tabla 1 Modelo de gestión humana según Ulrich (2006).....	28
Tabla 2 Cantidad de Personas Evaluadas Durante el Proceso de Recolección de Datos	49
Tabla 3 Análisis de los modelos de gestión humana	52
Tabla 4 Diagnostico de Planeación Estratégica de Gestión Humana	70
Tabla 5 Diagnostico de Subsistema de Ingreso de Gestión Humana.....	72
Tabla 6 Diagnóstico de Subsistema de Desarrollo de Gestión Humana.....	73
Tabla 7 Diagnóstico de Subsistema de Compensación de Gestión Humana.....	75
Tabla 8 Diagnostico del Subsistema de Control de Gestión Humana	76
Tabla 9 Cargos y Funciones del Proceso de Gestión Humana	78
Tabla 10 Cantidad de Personas Contratadas por Nómina.....	79
Tabla 11 Estructura Documental del Proceso Gestión Humana	80
Tabla 12 Síntesis de la evaluación según la percepción de la Cultura Organizacional para la Empresa.....	89
Tabla 13 Propuesta del Modelo de Gestión Humana para Red de Servicios de Occidente S.A. .	97

Ilustraciones

Ilustración 1 Modelo de Gestión Humana según Wherter & Davis (2008) – Administración de recursos humanos, el capital humano de las empresas (p. 22).....	20
Ilustración 2 Modelo de Gestión Humana según Idalberto Chiavenato (2011). Administración de recursos humano- El capital humano de las organizaciones (p. 26).	21
Ilustración 3 Modelo de Gestión Humana de Cuesta, 2012.....	22
Ilustración 4 Modelo de Gestión Humana de Martha Alles (2007).....	24
Ilustración 5 Modelo de Gestión Humana según Bermúdez (2010) Revista Universidad y empresa (p.200).....	27
Ilustración 6 Subsistema de Gestión Humana según Idalberto Chiavenato	29
Ilustración 7 Subsistema de compensación o sistema de remuneración de Idalberto Chiavenato (2011) Administración de los recursos humanos, (p.236).	37
Ilustración 8 Fuente: Elaboración propia. Etapas del procedimiento de selección, de la empresa Red de Servicios de Occidente S.A.	84
Ilustración 9 Propuesta de Sistema de Gestión para la Empresa Red de Servicios de Occidente S.A. Modelo de Gestión Humana	96
Ilustración 10 Propuesta de Modelo Operativo de Gestión Humana para la Empresa Red de Servicios de Occidente S.A.....	96

Resumen

El concepto de modelo de gestión humana ha sido abordado en los últimos tiempos con mayor relevancia en el ámbito empresarial, esto debido a su necesidad de ajustar las actividades ejecutadas en el proceso para personalizar la gestión y generar sostenibilidad a través del tiempo.

De acuerdo con los estudios realizados por diversos investigadores e interesados de la materia, las empresas competitivas han demostrado que es en el talento humano donde se centra su verdadero éxito.

La presente investigación fue llevada a cabo en la empresa Red de Servicios de Occidente S.A, con oficina principal ubicada en Quibdó, departamento de Chocó, la cual se dedica a la comercialización de apuestas y juegos de suerte y azar (chance), con cobertura en todo el departamento.

Se diagnosticó la gestión general del proceso de talento humano en los siguientes aspectos: la capacidad de alineación de la estrategia del proceso a la estrategia organizacional, análisis de la gestión en los diferentes subsistemas y aspectos de cultura organizacional con el objetivo de definir un modelo propio para la empresa.

Es una investigación de tipo cualitativo. Los métodos para la recolección de información: diagnóstico, observación, entrevistas semiestructuradas, revisión documental, desarrollo de actividades en equipos de trabajo, realización de encuestas, análisis de datos históricos. Estos métodos se aplican al personal de nómina y colocadores independientes de la empresa.

Palabras clave: Estrategia, gestión humana, subsistemas, modelos y cultura.

Abstract

The concept of the human management model has been approached in recent times with greater relevance in the business environment, due to its need to adjust the activities carried out in the process to personalize management and generate sustainability over time.

According to studies carried out by various researchers and stakeholders in the field, competitive companies have shown that it is in human talent that their true success is centered.

This investigation was carried out in the company Red de Servicios de Occidente S.A, with its main office located in Quibdó, department of Chocó, which is dedicated to the commercialization of betting and games of luck and chance (chance), with coverage throughout the department.

The general management of the human talent process was diagnosed in the following aspects: the ability to align the strategy of the process to the organizational strategy, analysis of the management in the different subsystems and aspects of organizational culture in order to define its own model for the company.

It is a qualitative research. The methods for the collection of information: diagnosis, observation, semi-structured interviews, documentary review, development of activities in work teams, conducting surveys, analysis of historical data. These methods apply to the company's independent payroll staff and underwriters.

Keywords: Strategy, human management, subsystems, models and culture.

INTRODUCCIÓN

El estudio que se plantea en la ejecución de esta propuesta, sirve como modelo de gestión humana para la atracción, retención y compensación a los trabajadores de nómina y colocadores independientes de la empresa Red de Servicios de Occidente S.A., además, para alinear el proceso de gestión humana con la estrategia empresarial, de acuerdo con la percepción de los trabajadores.

Se busca aportar estrategias que sirvan para minimizar los costos administrativos por parte de los procesos de gestión humana, dado el aumento de rotación de personal, potencializar el desarrollo de trabajadores y aumentar los ingresos por la mejora en la productividad y competitividad en el mercado, al mismo tiempo que la calidad de vida de los empleados y colocadores independientes. Igualmente, identificar los patrones de comportamiento de las personas de la región (Departamento de Choco), relacionados con la gestión empresarial, en función de la generación del cambio a partir de la percepción de los trabajadores (por ejemplo, el sofisma del “somos así”).

El modelo de gestión humana para la atracción, retención y compensación es un reto para las organizaciones y un aspecto determinante para la supervivencia empresarial en la actualidad.

De acuerdo con el estudio realizado por Arias, Portilla, & Castaño, (2008):

El éxito de toda organización se constituye mediante la formulación de planteamientos claros de sus objetivos y políticas, involucrando los sistemas de compensación salarial. Aunque en la mayoría de los casos, su puesta en marcha se ve restringida por las difícilmente superables imperfecciones del mercado laboral

colombiano, respecto a la flexibilización salarial, contractual y la creciente oferta de personas calificadas y no calificadas. (p. 267).

Igualmente, Carazo, (2010): considera que “en una situación de crisis severa como la actual, optimizar el sistema retributivo es muy importante por la capacidad de retener y retribuir mejor a los mejores, sin incurrir en un incremento de la masa salarial” (p.40).

Aunque la reseña histórica de la evolución de estos conceptos tiene sus inicios desde la revolución industrial, solo hasta los años setenta y ochenta se empiezan a incluir dentro de las empresas aspectos de psicología y sociología en busca del entendimiento del trabajador. Es en los años noventa que se despierta una verdadera inquietud y se percibe el esfuerzo en las empresas por empezar a incluir dichos aspectos dentro de su gestión en talento humano y estrategia.

Los empresarios han identificado varias situaciones que se generan producto de la falta de implementación de estos conceptos a la gestión de su organización, tales como: altos niveles de rotación de empleados y los costos ocultos detrás del fenómeno de rotación en las empresas.

Según Chiavenato, (2011):

El concepto de rotación de personal implica costos primarios, secundarios y terciarios. Los primarios son los costos relacionados directamente con la separación de cada empleado y su sustitución, comprende: Costos de reclutamiento y selección, costos de registro y documentación, costos de provisión y costos de separación. Los costos secundarios comprenden aspectos intangibles y difíciles de evaluar numéricamente, de naturaleza sobre todo cualitativa. Mantienen una relación directa con la separación y la consecuente sustitución de un empleado. Se refiere a los efectos colaterales e inmediatos

de la rotación. Comprenden: repercusiones en la producción, en la actitud del personal, costo extralaboral, costo extra operativo. Los costos terciarios se relacionan con los efectos colaterales mediatos de la rotación que se perciben del mediano al largo plazo. Mientras los costos primarios y los secundarios son cuantitativos; los costos terciarios son solo estimables. Incluyen: costos de inversión adicionales y pérdidas en los negocios (p.123).

Según Alles, (2015):

La evaluación del desempeño es importante porque permite gerenciar, dirigir y supervisar al personal. Entre sus objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos (p. 310).

Las causas a las que se le puede atribuir estas situaciones son: la falta de integración de la estrategia del proceso de gestión humana y a la estrategia general de la organización.

Según Ulrich (2006), “El rol estratégico de RRHH se centra en alinear las estratégicas y prácticas de los RRHH con la estrategia de los negocios” (p. 57), la falta de determinación de la cultura organizacional; que según Chiavenato (2011), en su libro: *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*, define la cultura organizacional como “una forma de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y relaciones, representativos de determinada organización” (p. 384), las estructuras burocráticas, la inadecuada identificación y determinación de los perfiles de cargos, falta de competencias en el responsable de liderar los procesos de talento humano y de los responsables en procesos, la falta de capacidad

financiera de las empresas para la implementación de este tipo de modelos estratégicos y administrativos, la falta de medición en los procesos que evidencien las consecuencias financieras para la empresa que inclusive.

Según Naranjo, Naranjo, & Álvarez, (2010):

Algunos estudios reflejan una serie de vacíos en el desarrollo de las áreas de gestión humana en Colombia: la dificultad de los gerentes de línea para convertir en acción las políticas y procesos de gestión humana, la falta de indicadores centrados en productividad y crecimiento del negocio y, menos aún, en actividades de recursos humanos y el escaso uso de tecnología para respaldar el área de gestión humana (p. 15).

En la actualidad, dadas las circunstancias generadas por la pandemia causada por el Covid-19, las actitudes y aptitudes en las personas generadas por los cambios generacionales y la empleabilidad multigeneracional en la que se convive al interior de las empresas, los cambios en la economía, el cambio de concepto motivacional en las personas que cada vez buscan empleos que les llenen sus deseos y expectativas personales, los avances en la tecnología y la era digital, son factores que obligan a las empresas a replantear sus estrategias y a comprender la importancia que tiene el talento humano como generador de rentabilidad, sostenibilidad y reconocimiento en el mercado.

Según Hatum (2009):

Son los empleados talentosos los que tienen el poder de negociación, así que las empresas que quieran quedarse con los mejores de ellos, tendrán que mirar el tema estratégicamente y ser coherentes y consistentes en sus enfoques y procesos. El autor concluye que los tres procesos claves en los que hay que hacer mejor las cosas, son: la

atracción, privilegiando primero el talento en sí y después el puesto que ocupará; el desarrollo de sus fortalezas, con planes integrales y con énfasis en la adquisición de experiencia; y la retención de largo plazo, donde se enfatiza la importancia de la empleabilidad de las personas, el compromiso y el reconocimiento de éstas. La gestión del talento es considerada como una actividad estratégica alineada con la estrategia de negocios de la empresa, que busca atraer, desarrollar y retener a empleados talentosos en los diversos niveles de la organización (p. 20).

Según Hatum, (2009)

Hoy, en una era de caos del talento, caracterizada por la heterogeneidad de la fuerza laboral y por entornos que cambian cada vez más rápido, el talento se ha convertido en un tema organizacional que concierne a la alta dirección, los gerentes de línea y el área de recursos humanos. Todos están involucrados, o deberían estarlo (p. 20).

OBJETIVOS

Generales

Caracterizar el modelo de gestión humana de Red de servicios de Occidente S.A. a partir de la percepción de los trabajadores de la organización, con el fin de desarrollar una propuesta que se ajuste a la realidad organizacional.

Específicos

- Identificar los procesos de gestión humana y los responsables de ejecución en la Red de Servicios de Occidente S.A.
- Analizar la estrategia de gestión humana y su alineación con la estrategia organizacional.

- Caracterizar los rasgos típicos culturales de la organización y su grado de ajuste con las declaraciones formales de la organización.
- Desarrollar una propuesta de modelo de gestión humana, ajustado a la realidad de Red de Servicios de Occidente S.A.

MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL

En el marco del desarrollo de este trabajo y para su implementación en la práctica diaria de la empresa Red de Servicios de Occidente S.A, vamos a definir el marco teórico teniendo en cuenta los siguientes fundamentos administrativos, orientados a la gestión humana:

Antecedentes, concepto general, definición de modelo, los subsistemas en los que se agrupa en la practica el desarrollo de las actividades de este proceso, la estrategia y cultura organizacional.

Es interesante conocer cada una de las fases y cómo el concepto de gestión humana ha sido concebido y aplicado dentro de las organizaciones a través del tiempo. Sin embargo, en la actualidad podemos encontrar organizaciones que aún siguen llevando a la práctica estilos administrativos en gestión humana de fases anteriores, como también podemos encontrar modelos administrativos combinados, es decir, aunque manejan conceptos actuales, piensan y ejecutan actividades de modelos pasados. No han logrado hacer una transición total.

Esta parte del estudio nos ayuda a identificar en qué estado de pensamiento administrativo se encuentra la empresa Red de Servicios de Occidente S.A., y a partir de ese conocimiento proponer una estrategia que nos conduzca a llevar ese pensamiento administrativo de la gestión humana a la actualidad. A continuación, se detalla cada una de las fases, lo cual consideramos muy cercano a la realidad aplicada a las empresas.

Antecedentes

De acuerdo con el estudio realizado por Arias, Portilla, & Castaño, (2008):

El éxito de toda organización se constituirá mediante la formulación de planteamientos claros de sus objetivos y políticas, involucrando los sistemas de compensación salarial. Aunque en la mayoría de los casos, su puesta en marcha se ve restringida por las difícilmente superables imperfecciones del mercado laboral colombiano, respecto a la flexibilización salarial, contractual, la creciente oferta de personas calificadas y no calificadas (p. 267). Igualmente menciona, que las empresas exitosas serán aquellas que logren capturar la fidelidad de sus clientes, a través del incremento en el valor percibido de sus productos y además logren conseguir y cautivar la lealtad de sus colaboradores a través del incremento en su salario emocional (p. 268).

El estudio efectuado por Madero (2016) consistía en:

Conocer el impacto que tienen los diversos objetivos de la administración de compensaciones en los componentes de las mismas compensaciones, esta es una investigación cuantitativa en la que participaron 306 personas (p. 38). De acuerdo con los resultados obtenidos y a la percepción de los trabajadores sobre la importancia de las variables analizadas en la investigación, se pudo observar que mejorar los resultados y la efectividad de la empresa, así como motivar el desempeño de las personas, son los principales objetivos que la administración de compensaciones tiene; mientras que el salario base, las prestaciones y los beneficios y las condiciones de trabajo son los componentes más importantes en la muestra que participa en esta investigación (p. 46).

Según Castillo, (2009):

En el estudio realizado por la Escuela de Organización Industrial (EOI), se analiza la actitud de la empresa española hacia las medidas de gestión del talento, así como los escenarios y las soluciones adoptadas en ese contexto en que las necesidades de conservar dicho talento en las organizaciones son estratégicamente prioritarias. La gestión para la retención y mejora del talento profesional y directivo pasa por un exhaustivo análisis de las personas, sus habilidades, su pensamiento y su desenvolvura entre los grupos sociales, así como sus necesidades formativas” (p. 8). En el desarrollo de su estudio, Castillo (2009), concluyó que el papel del departamento de recursos humanos debe renovarse y tomar protagonismo estratégico. La orientación estratégica de las políticas de recursos humanos son determinantes en el éxito de una organización, ya que los empleados observan que la empresa actúa de forma coherente, desde la cúpula hacia las decisiones departamentales, en las mismas líneas de actuación y hacia los mismos objetivos. Las empresas más innovadoras en sus políticas sociales logran altos índices de retención. Google, Microsoft, Lilly o Cisco, son empresas cuyas técnicas de retención, ya sean en servicios sociales como en sistemas de retribución, marcan la diferencia y destacan por sus estrategias de retención, acordes con sus estrategias globales de innovación, que atraen plantillas comprometidas con organizaciones coherentes y alineadas en sus objetivos estratégicos y de recursos humanos (p. 124).

Según Carazo (2010):

Kellogg's es una de las principales empresas fabricantes de productos derivados de los cereales y goza de una posición de privilegio entre los mejores lugares para trabajar en España. El año pasado dio una vuelta de tuerca a su política de gestión de personas para ofrecer a sus empleados un Plan de Compensación Total Flexible. El objetivo último

es la retención del talento mediante la conciliación de las necesidades de sus empleados y los objetivos corporativos (p. 34).

Adicionalmente Carazo (2010), puntualiza que el éxito o fracaso de un cambio de modelo de compensación tradicional a uno flexible está en la cultura de la organización y en la credibilidad y confianza que sea capaz de transmitir (p.40). También considera que “en una situación de crisis severa como la actual, optimizar el sistema retributivo es muy importante por la capacidad de retener y retribuir mejor a los mejores, sin incurrir en un incremento de la masa salarial (p.40). Sin embargo, considera que es un error pensar que esto solo se puede llevar a cabo en momentos de crisis económica y en las grandes organizaciones. Hoy el 25 por ciento de empresas medianas y grandes cuentan con un sistema igual o similar. Es un sistema que a partir de 25 empleados ya permite ofrecer alternativas interesantes y puede ser rentable (p. 40).

Según el estudio realizado por Funchs & Sugano (2009):

Las organizaciones afrontan el reto de atraer y retener al personal talentoso. En diversas instancias se hace referencia a la existencia de una guerra por el talento. Es así que la retención de los trabajadores ha dejado de trabajarse, exclusivamente, considerando solo la oferta de un buen sueldo. En este estudio se explora el marco teórico que describe las principales herramientas de retención del talento que desarrollan las empresas, y que son consideradas como parte de la retribución total que reciben los trabajadores: compensaciones económicas, reconocimiento, planes de carrera y desarrollo del personal, retroalimentación, equilibrio vida profesional-vida personal, lazos sociales y generación de equipos, adecuada relación con el jefe y clima organizacional (p. 91). De este estudio Funchs & Sugano (2009), concluyen que las empresas entrevistadas se

preocupan por atraer y retener a su personal talentoso. En muchos casos, prefieren desarrollar al personal desde los puestos iniciales en la organización (p. 91).

Según Vallejo & Portalanza (2017):

El propósito de este trabajo se centra en describir las estrategias de gestión de talento humano en el sector educativo general básico, promovidas por el Ministerio de Educación del Ecuador. Además de la revisión teórica, se realiza un abordaje conceptual de las diferentes perspectivas de varios autores que fundamentan la temática principal y que dan lugar a un análisis del contexto educativo ecuatoriano. El principal resultado de este estudio destaca a la gestión del talento humano como un elemento de vital importancia en las organizaciones, que debe direccionar sus esfuerzos hacia a la atracción y retención de talentos, mediante el diseño de estrategias y políticas adecuadas en cada sub-sistema, que necesariamente deben estar alineadas con la estrategia institucional, permitiendo generar una propuesta de valor atractiva y competitiva que genere un vínculo permanente entre el docente y la institución (p. 145).

Evolución de la Gestión Humana

De acuerdo a los estudios realizados por Liquidiano, (2006), mostraremos la evolución de la gestión humana en seis (6) fases:

Administrativa: Se extiende aproximadamente desde principios del siglo XX hasta los años sesenta. Se refiere a la GRH en una organización donde el administrador concibe al individuo como un ser racional y económico; dirige al personal de la organización hacia la producción; valora o percibe al personal como un costo que se requiere minimizar; su relación laboral es a través de controles de recompensas y castigos; además, las prácticas que realiza son predominantemente: reclutamiento,

selección, contratación y despido, adiestramiento, administración de sueldos y salarios, relaciones laborales, registros y controles administrativos.

Gestión: Se ubica entre los años sesenta y ochenta del siglo pasado y constituye una ruptura con la fase anterior. Es la GRH en una organización donde el administrador concibe al individuo como ser social; dirige al personal hacia la satisfacción de sus necesidades sociales y psicológicas; valora o percibe al personal como un costo a minimizar, pero con acciones de carácter proactivo (con iniciativa, responsables de su vida), con una relación laboral hacia los factores retributivos y psicológicos.

Desarrollo: Se da a partir de los años ochenta y es en esta década cuando se empieza a reconocer que las personas y la forma en que se las dirige influyen en los resultados de la organización. Es una GRH donde el administrador concibe al individuo como personas que se auto realizan; dirige al personal hacia la eficiencia de la organización; valora al personal como el elemento determinante para el desarrollo de la organización y un recurso a optimizar con relaciones laborales a través de la motivación y estímulos al rendimiento; asimismo, las prácticas que se realizan además de las anteriores son predominantemente: planeación de vida y carrera, criterios de promoción, higiene y seguridad, evaluación del desempeño, planeación de recursos humanos, índices de rotación y ausentismo, responsabilidad social.

Estratégica: Casi de forma paralela a la aparición del concepto de Dirección de Recursos Humanos (DRH), surge el de Gestión Estratégica de Recursos Humanos (GERH). Su mayor desarrollo se da en los años noventa. Estos conceptos comparten su orientación estratégica, racionalidad y objetivos. Se refiere a la GERH en una organización donde el administrador concibe a los individuos como personas dinámicas y

capaces de evolucionar a través de nuevos conocimientos y experiencias; dirige al personal hacia la estrategia de la organización, lo valora y percibe como un recurso a optimizar y factor determinante para la mejora de la posición competitiva de la organización, con relaciones laborales hacia el cumplimiento de los objetivos con base en la estrategia de la organización; asimismo, las prácticas que realiza, además de las anteriores, son predominantemente: procedimiento de quejas, planeación estratégica de RH, controles estratégicos, administración internacional de RH y programas de calidad.

Por Competencias: Administración de competencias del capital humano en una organización donde el administrador concibe a los individuos como personas que poseen características de desempeño superior; dirige al personal hacia la identificación, descripción y desarrollo de competencias individuales para impulsar el nivel de excelencia hacia los resultados; valora y percibe al personal como el que da mantenimiento a la ventaja competitiva de la organización por las competencias que posee con relaciones laborales hacia el desarrollo, evaluación y certificación de las competencias en el trabajo y para el trabajo; además realiza todas las prácticas anteriores, pero su enfoque es hacia el desarrollo, evaluación y certificación de competencias para mantener la ventaja competitiva e incrementar la productividad.

Del Conocimiento: Administración del conocimiento del talento humano en una organización donde el administrador concibe al individuo como el talento clave para la organización; dirige al personal hacia el aprendizaje, retención y motivación del conocimiento del personal; percibe y valora al personal en cuanto a su talento y conocimiento; integra el capital humano y social de la organización con relaciones laborales, adoptando las mejores prácticas de la GRH para retener y motivar el

conocimiento de los trabajadores, por lo que realiza predominantemente todas las prácticas anteriores hacia el enfoque mencionado (p. 149).

Concepto General de Gestión Humana

Dadas las situaciones cambiantes, tanto internas como externas que afectan a las organizaciones en la actualidad y la necesidad de llevarlas a niveles más altos en cuanto a productividad, competitividad y excelencia, se ha hecho necesario concebir, desde diferentes puntos de vista, el concepto gestión humana. Nuestro objetivo es lograr identificar el concepto que mejor se adapte a la particularidad de la gestión en la empresa Red de Servicios de Occidente S.A.

La palabra gestión hace relación a la acción o efecto de gestión o a la acción o efecto de administrar, la palabra humana hace referencia a lo humano RAE, (2019), por lo anterior, podemos definir que la gestión humana puede entenderse como el efecto de administrar lo humano, que para este estudio estaremos utilizando el termino de administración de los recursos humanos o gestión de los recursos humanos.

Para Chiavenato (2011):

Los recursos humanos son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Los recursos humanos se distribuyen por niveles: nivel institucional de la organización (dirección), nivel intermedio (gerencia y asesoría) y nivel operacional (técnicos, empleados y obreros, junto con los supervisores de primera línea). Constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización, además de ser el que decide cómo operar los demás recursos que son de por

sí inertes y estáticos. Además, conforman un tipo de recurso dotado de una vocación encaminada al crecimiento y al desarrollo.

En realidad, esa antigua denominación, que viene de la era industrial, peca de reduccionista al tratar a las personas sólo como recursos organizacionales. Considerar a los individuos de esa manera no es más que cosificarlos, estandarizarlos y uniformar su papel en las organizaciones. Hoy en día las personas ya no son recursos o activos de la compañía, sino socios capaces de proporcionar vida y éxito a la organización (p. 81).

Un concepto alineado a lo que podríamos denominar estructura orgánica u organigrama. Aunque estamos de acuerdo con que las personas se consideren como individuos, Chiavenato (2011), no logra el concepto de enfoque a procesos, lo cual nos lleva a concebir la gestión humana, no por niveles en jerarquía, sino como un todo en la organización. De igual forma sucede con Bohlander, Snell y Morris, (2018), quienes conciben la gestión humana como un recurso. A continuación sus apartados bibliográficos. Para describir la importancia de las personas en las organizaciones utilizamos numerosas palabras. Los términos recursos humanos, capital humano, activos intelectuales y gestión del talento implican que son las personas quienes conducen el desempeño de sus organizaciones (junto con otros recursos, como dinero, materiales e información). “Las organizaciones exitosas son particularmente propensas a conjuntar a diferentes tipos de personas para lograr un propósito común” (p. 4).

Según Dessler & Varela, (2011):

La administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y

ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización (p. 2).

Caso contrario ocurre según la propuesta de los dos siguientes autores: Calderon

Hernandez, Naranjo Valencia, & Alvarez Giraldo, (2010), consideran que:

La gestión humana moderna trasciende los procesos propios de la administración de personal y se ha transformado en una función encargada del gobierno de las personas, la organización del trabajo, el manejo de las relaciones laborales, la gestión de las prácticas de recursos humanos y la comprensión de los mercados laborales, que apuntan de manera holista a cumplir los objetivos organizacionales mediante el apoyo a las estrategias empresariales y al desarrollo de las personas. Lo anterior implica una política de dirección de las personas que debe ser formulada, apropiada y empoderada, que compromete a todos los ámbitos directivos con personas a cargo, donde el área de recursos humanos se constituye en el corazón de la función, al convertirse en el socio estratégico de la dirección y en el vocero de los empleados (p. 17).

Para, Dolan, Valle, Jackson, & Schuler, (2007)

Las nuevas prioridades en las funciones y actividades de la gestión de los recursos humanos. Además de mostrar una mayor orientación hacia temas estratégicos, todos los estudios indican el aumento de la importancia de las «cuestiones relacionadas con la eficiencia del trabajo» y el desarrollo de capacidades y competencias. Se trata de diseñar actividades y programas que conduzcan a una mejora de la calidad sin detrimento de la cantidad. Por ello, parece lógico que la formación y el perfeccionamiento no sólo seguirán manteniendo su importancia, sino que se verán reforzados. Asimismo, será necesario desarrollar una mayor sensibilidad hacia las necesidades de los empleados,

detectando dichas necesidades a través de una mayor comunicación, el estudio de las actitudes y el asesoramiento personal. En definitiva, la flexibilidad en la gestión de los recursos humanos y la articulación de procesos que incrementen la innovación y capacidad competitiva de las empresas aparecen como un imperativo de las empresas en el siglo XXI (p. 17).

De acuerdo a las formulaciones anteriores, podemos concebir la gestión humana como uno de los principales procesos dentro de la empresa en las siguientes vías: 1. Como componente fundamental de la estrategia de la empresa, lo cual le otorga la facultad de participar en el diseño o determinación de la estrategia general, en función del logro de los objetivos organizacionales y la manera de comunicarlos en todos los niveles al interior de la empresa. 2. Como proceso operativo en la realización de las actividades propias de su proceso, teniendo en cuenta el desarrollo del planear, hacer, verificar y actuar (PHVA) y la ejecución de cada uno de sus subsistemas de manera articulada con la estrategia. 3. Como proceso de apoyo, al interior de la empresa hacia todos los procesos en función del logro y la consecución de los objetivos de procesos y por ende de la organización. 4. Como elemento fundamental para crecimiento y competitividad a partir del desarrollo de las personas.

Modelos de Gestión Humana

Esta parte del estudio identificará las diferentes formas de concepción de la gestión humana y dará apertura para determinar con cuál de ellos se podría aplicar, ajustar o crear un modelo para la empresa Red de Servicios de Occidente S.A., que se ajuste a su realidad actual, a su medio socio cultural, a su medio demográfico y sector económico. Para ello se han estudiado

los conceptos de modelos de gestión humana de los siguientes autores: William B. Wherter y Keith Davis, Idalberto Chiavenato, Martha Alles, Bermúdez Restrepo, Ulrich y Cuesta Santos.

Modelo según Wherter y Davis

Para Wherter & Davis, (2008):

Una organización es también un sistema compuesto de divisiones, áreas, departamentos, etcétera. Cada actividad de recursos humanos constituye un subsistema que se relaciona de manera directa con todas las demás actividades. Todas las actividades de administración de capital humano mantienen una relación entre sí. Cada subsistema es influido por los objetivos y las normas del departamento de personal en general, así como por el entorno externo en que opera la organización. Cada uno de los subsistemas influye en los demás (p. 21).

Fundamentos y Desafíos

Para Wherter & Davis, (2008):

Contribuir a que la organización mejore su eficacia y eficiencia de manera ética y socialmente responsable. Para enfrentar estos desafíos se requiere que el departamento de administración de capital humano se organice de manera que pueda alcanzar sus metas y apoye de forma adecuada las labores de los gerentes operativos (p. 23).

Preparación y Selección

Wherter & Davis (2008) plantean lo siguiente:

Para ser eficiente, la administración de los recursos humanos requiere una adecuada base de información. Cuando carecen de ésta, los integrantes del departamento enfrentan serias limitaciones para llevar a cabo sus responsabilidades. A fin de contar con un sistema de información sobre recursos humanos, el administrador de capital humano

adquiere datos sobre cada puesto de la empresa, así como las necesidades a futuro en términos de personal. Mediante esta información, los especialistas pueden asesorar a los gerentes en el proceso de diseño de los puestos que supervisan y encontrar maneras de hacer que esos puestos sean más productivos y satisfactorios. Las estimaciones de las necesidades de recursos humanos a mediano y largo plazos permiten a los gerentes y al departamento de personal tomar una posición proactiva en el proceso de reclutamiento y selección de los nuevos trabajadores (p. 23).

Desarrollo y Evaluación

Para Wherter & Davis, (2008):

Una vez contratados, los nuevos empleados se incluyen en un programa de inducción, tanto de la empresa como de su puesto y se les orienta sobre las políticas y procedimientos de la compañía. En ese punto ocupan sus puestos de trabajo y, de acuerdo con un diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo, reciben la capacitación necesaria para ser productivos. También por medio de una base de datos del personal se busca cubrir vacantes de muchos puestos mediante promociones internas y no por contrataciones externas. Los resultados conducen a una fuerza de trabajo más eficaz.

Para calificar el desempeño de los empleados se llevan a cabo evaluaciones periódicas. Mediante éstas la empresa proporciona a los trabajadores retroalimentación sobre subdesempeño y puede ayudar también a los gerentes operativos a identificar aspectos que es necesario corregir (p 24).

Compensación y Protección

Para Wherter & Davis (2008):

Un elemento esencial para mantener y motivar a la fuerza de trabajo es la compensación adecuada. Los empleados deben recibir sueldos y salarios justos a cambio de su contribución productiva. Cuando sean adecuados y aconsejables, los incentivos deben cumplir una función importante. En los casos en que la compensación sea insuficiente, es probable que surja una alta tasa de rotación de personal. Si la compensación es demasiado alta, la compañía puede perder su capacidad de competir en el mercado.

La compensación moderna cubre aspectos que van más allá del pago mismo. Las prestaciones están convirtiéndose en un elemento de creciente importancia en el paquete total de compensaciones, las cuales se deben mantener a un nivel conveniente con la productividad del empleado para que la compañía retenga su fuerza de trabajo y conserve su capacidad de competir. La organización necesita proteger a sus integrantes de los riesgos de su labor. Mediante programas de salud y seguridad, el departamento de personal no sólo garantiza un ambiente de trabajo exento de riesgos, sino que da cumplimiento a las disposiciones legales sobre el área. En muchas ocasiones, la estrecha cooperación entre el departamento de personal y los gerentes operativos es la única manera de lograr las metas que se persiguen en este campo (p. 25).

Relación con el Personal y Evaluación

Para Wherter & Davis (2008):

Para mantener una fuerza de trabajo efectiva se requiere más que un pago justo y contar con instalaciones adecuadas. Los empleados necesitan motivación, y el departamento de capital humano es en gran medida responsable de garantizar la satisfacción del personal con su trabajo. Los problemas individuales y las fricciones

interpersonales pueden conducir a la necesidad de establecer sistemas de asesoría o de aplicar medidas disciplinarias. También en esta área el administrador de recursos humanos puede dar buena asesoría a los gerentes operativos. Para mejorar la productividad de la empresa y mantener los niveles de satisfacción se emplean mecanismos de comunicación, que mantienen informados a los distintos integrantes de la organización. Al igual que cualquier otro sistema operativo, el departamento de capital humano necesita evaluar sus éxitos y aprender a identificar sus errores. Por esta razón los departamentos de personal se someten a auditorías periódicas para determinar cómo se han desempeñado e identificar mejores formas de servir a la organización (p. 25).

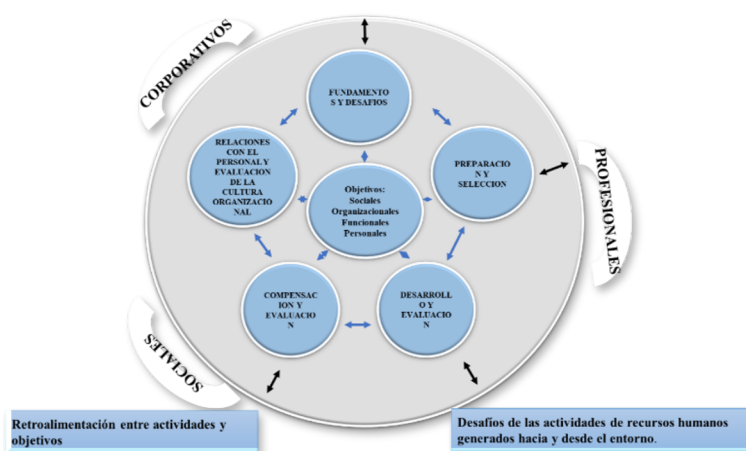


Ilustración 1 Modelo de Gestión Humana según Wherter & Davis (2008) – Administración de recursos humanos, el capital humano de las empresas (p. 22).

Modelo según Idalberto Chiavenato

Proceso	Objetivo	Actividades
Atracción (o provisión)	Quiénes trabajarán en la organización	Investigación del mercado de RH Reclutamiento de personas Selección de personas
Organización	Qué harán las personas en la organización	Integración de las personas Diseño de puestos Descripción y análisis de puestos Evaluación del desempeño
Retención	Cómo conservar a las personas que trabajan en la organización	Remuneración y retribuciones Prestaciones y servicios sociales Higiene y seguridad en el trabajo Relaciones sindicales
Desarrollo	Cómo preparar y desarrollar a las personas	Capacitación Desarrollo organizacional
Evaluación	Cómo saber lo que son y lo que hacen las personas	Banco de datos/ Sistemas de información Controles - Constancia - Productividad - Equilibrio social

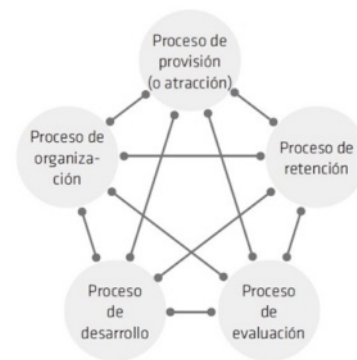


Ilustración 2 Modelo de Gestión Humana según Idalberto Chiavenato (2011). Administración de recursos humano- El capital humano de las organizaciones (p. 26).

Modelo según Cuesta Santos

Según Cuesta, (2012):

El modelo de RRHH DPC tiene en el centro de sus subsistemas y políticas de RRHH a la persona manifiesta en su educación y desarrollo. La persona, su educación y desarrollo humano, es el fin y no el medio. Tal educación y desarrollo es el referente obligado para los restantes subsistemas y políticas (p. 89).

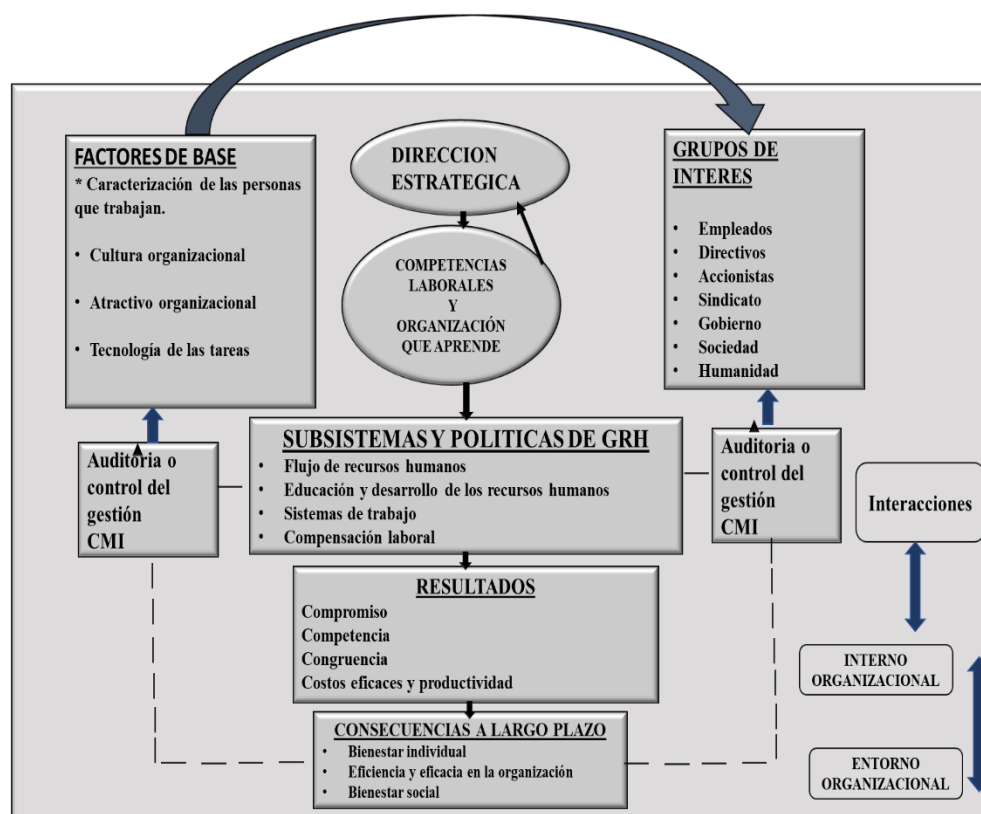


Ilustración 3 Modelo de Gestión Humana de Cuesta, 2012

De acuerdo a los estudios realizados por William B. Wherter y Keith Davis, Idalberto Chiavenato y Cuesta, encontramos que, aunque lo titulan de una forma diferente, coinciden en cinco aspectos básicos: 1. Ingreso o selección de personas que cumplan con los requerimientos administrativos y estratégicos de la empresa. 2. El diseño y evaluación de puestos de trabajo como eje para una adecuada evaluación y compensación de personal. 3. La propuesta de compensar adecuadamente a aquellos trabajadores que cumplan con los estándares determinados por la empresa nos conduce a lograr retener a los mejores. 4. Capacitación y formación constante a los empleados da como resultado un GANA- GANA, es decir, ganar en desarrollo y ganar en competitividad (empleado- empresa). En la empresa Red de Servicios de Occidente

S.A, consideramos que una empresa donde sus empleados no crecen, es una empresa estancada.

5. La evaluación y seguimiento al proceso y a la gestión humana por medio de procesos de auditoria, que garanticen el logro de los objetivos propuestos.

Adicionalmente, Chiavenato incluye el concepto de higiene y seguridad en el trabajo, lo que actualmente conocemos como seguridad y salud en el trabajo, que no solo es un requerimiento legal a cumplir por parte de las empresas, sino, la seguridad y las condiciones adecuadas en las que un trabajador debe ejecutar su labor, que también conlleva a un aspecto de retención de empleados.

Un elemento fundamental en la conformación del modelo en gestión humana, es darle el enfoque de competencias, el cual, consideramos que se debe integrar desde la propuesta estrategia corporativa y de gestión humana. Es así como el conocimiento y experiencia de Martha Alles, lleva a un nivel superior los aspectos estudiados por William B. Wherter y Keith Davis, Chiavenato y Cuesta. Nos muestra la vía por la cual podríamos conducir el modelo de gestión humana para Red de Servicios de Occidente S.A.

A continuación, algunos aspectos de los conceptos desarrollados de Martha Alles.

Modelo según Martha Alles

Según Alles (2007):

Las responsabilidades del área de Recursos Humanos pueden dividirse en dos grandes grupos: las funciones denominadas hard (duras), que se relacionan con los aspectos legales o más o menos obligatorios que una organización debe contemplar para funcionar adecuadamente, y otro grupo de funciones que se denominan Soft (blandas) y que son aquellas que una organización no tiene “obligación” de cumplir para respetar

leyes o normas vigentes sino que devienen de las buenas prácticas de Recursos Humanos. A estas funciones las hemos agrupado en subsistemas cuya implementación, si bien no es obligatoria, es recomendada por las buenas prácticas y el sentido común: Análisis y descripción de puestos, Atracción, selección e incorporación de personas, evaluación del desempeño, remuneraciones y beneficios, capacitación y entrenamiento, y desarrollo y planes de sucesión. De este modo se espera lograr un mejor desempeño de las personas para alcanzar de manera más eficaz los objetivos organizacionales (p. 399).



Ilustración 4 Modelo de Gestión Humana de Martha Alles (2007)

Alles (2015) describe los subsistemas de recursos humanos de la siguiente forma:

Análisis y Descripción de Puestos: Cada organización debe contar, por escrito, con una breve descripción de cada uno de los puestos que la integran. De este modo se asegura que no se hará repetición de tareas, se evita que otras queden sin ser asignadas a algún colaborador, y al mismo tiempo, se fija la base de los demás subsistemas. La descripción de puestos de toda una organización suele integrar lo que se denomina “Manual de Puestos”. Veamos cómo se articulan los demás subsistemas, a partir de la descripción de puestos:

- Se seleccionan personas en función del puesto.

- Se evalúa el desempeño en función del puesto.
- La equidad interna y externa en materia de remuneraciones se analiza en función del puesto.
- Los diferentes planes de desarrollo, de sucesión y los demás programas para el desarrollo de personas que conforman una organización se confeccionan en función del puesto que cada persona ocupa en la actualidad o se prevé que ocupará en el futuro; y lo mismo vale para los planes de formación y desarrollo de competencias (subsistema de formación).

Atracción, Selección e Incorporación de Personas: La atracción de las personas adecuadas, una buena selección de tipo profesional y aplicando las pruebas más convenientes en cada caso, así como un adecuado proceso de incorporación, son acciones que definirán un buen inicio de la relación laboral de un buen empleado. La elección sobre cuáles son las pruebas más convenientes dependerá de cada caso en particular. El responsable de conducir el proceso de selección deberá determinarlo según lo que se considere más conveniente.

Evaluación del Desempeño: Las personas esperan que se les diga cómo están haciendo las cosas. Además, un buen sistema de evaluación del desempeño combinado con administración por objetivos será un excelente motivador de los colaboradores.

Remuneraciones y Beneficios: El cuidado de la equidad, tanto hacia el interior de la organización como con relación al mercado, es otro de los pilares de la buena relación entre el empleado y el empleador.

Desarrollo y Planes de Sucesión: El desarrollo de las capacidades de las personas –en especial en relación con sus competencias–, los planes de carrera y los

planes de sucesión y los demás programas relacionados para el desarrollo de personas dentro de la organización, se han transformado de “buenas prácticas de recursos humanos” en ítems para medir el capital intelectual de una organización.

Formación: Las organizaciones realizan una serie de actividades con el propósito de mejorar la actuación de las personas en relación con el puesto de trabajo que ocupan en el presente o que ocuparán eventualmente, en el futuro. Las inversiones en capacitación y desarrollo podrán pasar de ser “un gasto” a constituir una inversión organizacional cuando estos planes se formulen en relación con la estrategia (p. 40).

Modelo según Bermúdez

Para Bermudez, (2010):

Antes de describir el modelo, es fundamental hacer dos advertencias. La primera tiene que ver con que esta manera de explicar dicho modelo incluye un abuso del lenguaje del pensamiento de sistemas, puesto que –entre otras cosas– un subsistema no es como una unidad funcional, con responsables y encargados. Es preciso insistir en que un subsistema en este contexto es simplemente un conjunto en el puro sentido matemático. Algunas veces puede ser un conjunto de personas, y ellas pueden tener un jefe, pero, en general, los subsistemas son conjuntos de operaciones organizadas en procesos. La segunda advertencia es que el modelo únicamente será descrito como es pensado desde la intencionalidad administrativa y no alcanza aquí a ser sometido al riguroso análisis crítico de la sociología y la antropología organizacional. Como se verá, únicamente se presentan ciertas consideraciones que llaman la atención al sociólogo, pero que sin duda tendrían que ser objeto de investigación particular (p. 183).

De los anteriores análisis podemos concluir que Bermúdez, (2010) por medio de su estudio, nos muestra un modelo con las mismas variables de William B. Wherter y Keith Davis e Idalberto Chiavenato, adicionalmente incluye el tema de competencias como una teoría, sin embargo, seguimos considerando que este concepto lo lidera Alles, (2007) Con respecto a Bermúdez, podemos engrosar los conceptos de la gestión operativa.

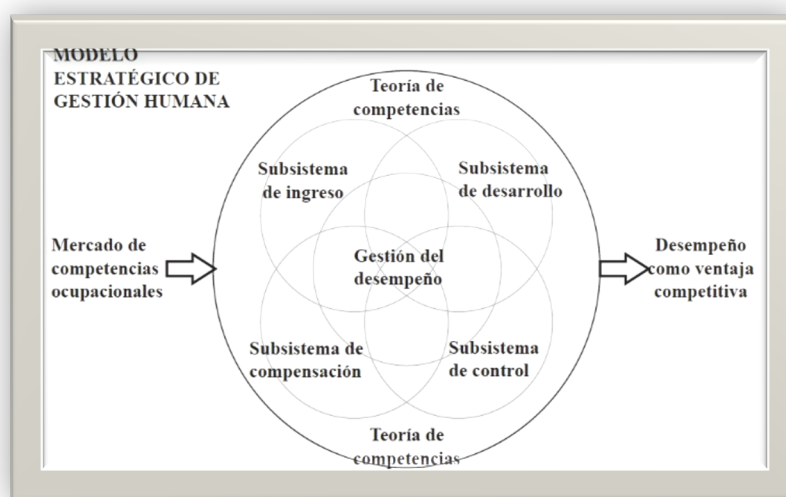


Ilustración 5 Modelo de Gestión Humana según Bermúdez (2010) Revista Universidad y empresa (p.200).

Modelo según Ulrich

Este autor tiene un enfoque estratégico, amplio, de visión a mediano, tal vez largo plazo, muy apropiado, del cual podemos extraer conceptos generales en comportamientos y habilidades para los diferentes actores dentro del proceso de gestión humana, gerencia y directivos. Consideramos que es un aspecto estratégico de la gestión humana que podemos incluir

paulatinamente en nuestros procesos internos, pero aún no estamos preparados como empresa y eso tiene mucha relación con la cultura organizacional. A continuación, la propuesta Ulrich.

Tabla 1 *Modelo de gestión humana según Ulrich (2006)*

Rol	Aporte / Resultado	Metáfora	Actividad
Management de RR. HH. Estratégicos	Ejecutar la estrategia	Socio estratégico o BP; en algunas compañías los llaman generalistas	Alinear las estrategias de GH con las del negocio: “Diagnóstico organizativo”
Management de la infraestructura de la compañía	Construir una infraestructura eficiente	Experto administrativo	Reingeniería de los procedimientos de la compañía: “Servicios compartidos”
Management de la contribución de los empleados	Incrementar el compromiso del empleado y su capacidad	Adalid de los empleados	Escuchar y responder a los empleados: “Aportar recursos a los empleados”
Management de la transformación y el cambio	Crear una compañía renovada	Agente de cambio	Administrar la transformación y el cambio: “Asegurar que exista la capacidad de cambiar”

Recursos Humanos Champions (p. 56).

Subsistemas de Gestión Humana

Según Chiavenato, (2011):

El ciclo de la gestión de personas se cierra en cinco procesos básicos: integración, organización, retención, desarrollo y control de personas.

Integrar, organizar, retener, desarrollar y controlar a las personas son cinco procesos íntimamente interrelacionados e interdependientes. Por su interacción, todo

cambio en uno de ellos ejerce influencia en los demás, la cual realimentará nuevas influencias y así sucesivamente, con lo que genera ajustes y acomodados en todo el sistema. En una visión sistémica, los cinco procesos se consideran subsistemas de un sistema mayor. (p. 101).

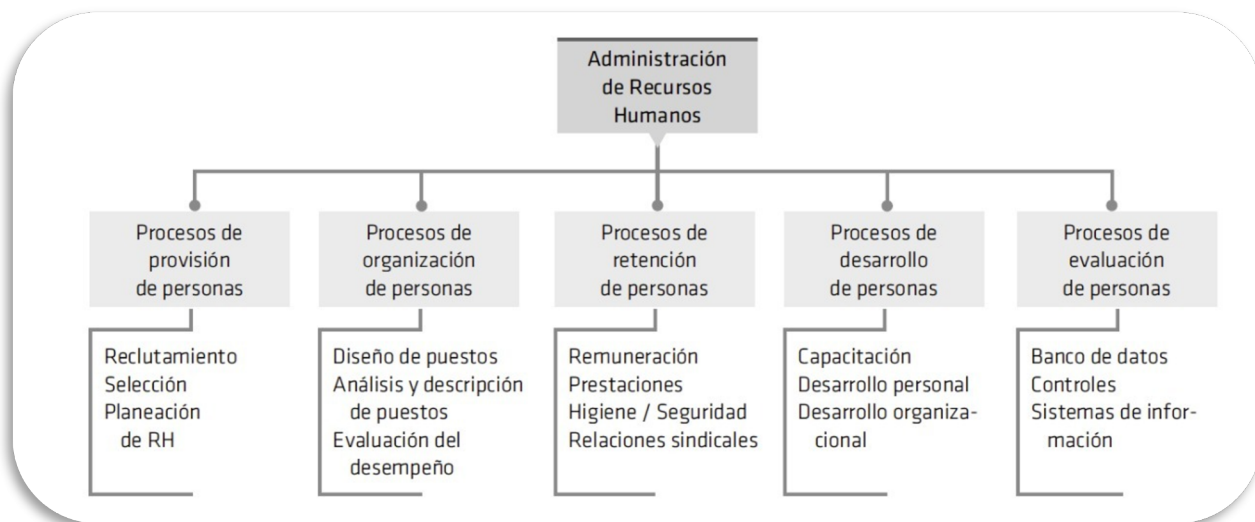


Ilustración 6 Subsistema de Gestión Humana según Idalberto Chiavenato

En esta parte el estudio nos conduce al conocimiento específico de cada elemento contenido en los modelos de gestión humana y la forma en que los debemos concebir al interior de la empresa. De acuerdo al análisis realizado a cada uno de los modelos, consideramos que debemos lograr una combinación adecuada entre los conceptos dados por Chiavenato, Wherter, Cuesta, Bermúdez, involucrando el enfoque de competencias determinado por Martha Alles para aplicación en la empresa y los cuales servirán de base para el planteamiento y la ejecución del diagnóstico inicial. A continuación, la descripción conceptual de los subsistemas de acuerdo a cada uno de los autores.

Subsistema de Ingreso

Subsistema de Ingreso según Bermúdez

Según Bermudez, (2010):

El objetivo de este conjunto de operaciones es garantizar el ingreso al sistema de las competencias disponibles en el entorno, el cual funciona en este contexto bajo la lógica de un mercado regido por las leyes de la oferta y la demanda, es decir, el mercado laboral. Para materializar el ingreso se observó que se procura tener diseñado claramente el esquema de competencias con las que funciona el sistema para que sirva de referencia en el diseño de cada uno de los cargos y procesos que tiene la organización. Ese diseño del esquema emana de la estrategia de la empresa y debe estar inspirado en su visión, misión, valores, etc. (p. 183).

Subsistema de Ingreso según Idalberto Chiavenato

Según Chiavenato (2011):

Los procesos de provisión se relacionan con el suministro de personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos, y comprenden todas las actividades de investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, y su provisión a las tareas organizacionales. Los procesos de provisión son la entrada de las personas al sistema organizacional. Se trata de abastecer a la organización del talento humano necesario para su funcionamiento. Para entender cómo funcionan los procesos de provisión se debe comprender el ambiente que rodea a la organización y cómo estos procesos localizan y buscan a las personas para incorporarlas a su sistema (p. 112).

Subsistema de Ingreso según Cuesta

Para Cuesta (2012), el subsistema de ingreso está conformado por “el flujo de recursos humanos: inventario de personal, reclutamiento y selección de personal, colocación, evaluación del desempeño, evaluación del potencial humano, promoción, democión, jubilación, recolocación o outplacement” (p. 90).

Subsistema de Ingreso según Wherter & Davis

En Wherter & Davis (2008):

Para ser eficiente, la administración de los recursos humanos requiere una adecuada base de información. Cuando carecen de ésta, los integrantes del departamento enfrentan serias limitaciones para llevar a cabo sus responsabilidades. A fin de contar con un sistema de información sobre recursos humanos, el administrador de capital humano adquiere datos sobre cada puesto de la empresa, así como las necesidades a futuro en términos de personal. Mediante esta información, los especialistas pueden asesorar a los gerentes en el proceso de diseño de los puestos que supervisan y encontrar maneras de hacer que esos puestos sean más productivos y satisfactorios. Las estimaciones de las necesidades de recursos humanos a mediano y largo plazo permiten a los gerentes y al departamento de personal tomar una posición proactiva en el proceso de reclutamiento y selección de los nuevos trabajadores (p. 23).

Subsistema de Desarrollo

Subsistema de Desarrollo según Bermúdez

Para Bermudez (2010):

El objetivo de este conjunto de operaciones es garantizar el desarrollo y el crecimiento de las competencias de quienes ingresaron al sistema. Se materializa en la formación y la capacitación organizacional. Se observó que se procura diseñar un plan

corporativo de formación y desarrollo que emane de la estrategia de la organización, o sea que también está inspirado en su visión, misión, etc. El marco de referencia propuesto es el mismo del subsistema de ingreso: el esquema de competencias con las que el sistema funciona y con el que se diseñaron los cargos y procesos sirve ahora para formar y capacitar al personal; en ciertas organizaciones que argumentaron coherencia interna en sus procesos, se observó que los formatos de diseño de cargos se inspiran directamente del entrenamiento de personal (p. 185).

Subsistema de Desarrollo según Cuesta

Para Cuesta (2012):

El subsistema de desarrollo esta conformado por la educación y desarrollo: formación, planes de carrera, planes de comunicación, organización que aprende, participación, desempeño de cargos y tareas, planes de las nuevas TIC (recurrencia a Internet, Intranet, sistemas de información sobre RRHH, eRRHH, e-selección, e-learning, etc.). Sistemas de trabajo: organización del trabajo, seguridad e higiene ocupacional, ergonomía, planificación de recursos humanos y optimización de plantillas, perfiles de cargo (p. 90).

Subsistema de Desarrollo Wherter & Davis

Para Wherter & Davis (2008):

Una vez contratados, los nuevos empleados se incluyen en un programa de inducción tanto de la empresa como de su puesto y se les orienta sobre las políticas y procedimientos de la compañía. En ese punto ocupan sus puestos de trabajo y, de acuerdo con un diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo, reciben la capacitación necesaria para ser productivos. También por medio de una base de datos del personal se

busca cubrir vacantes de muchos puestos mediante promociones internas y no por contrataciones externas. Los resultados conducen a una fuerza de trabajo más eficaz. Para calificar el desempeño de los empleados se llevan a cabo evaluaciones periódicas. Mediante éstas la empresa proporciona a los trabajadores retroalimentación sobre su desempeño y pueden ayudar también a los gerentes operativos a identificar aspectos que es necesario corregir (p. 24).

Subsistema Desempeño

Subsistema de Desempeño según Bermúdez

Para Bermudez (2010):

El objetivo de este conjunto de operaciones es garantizar la adecuada aplicación de las competencias en cada actividad o tarea de cada uno de los cargos y procesos. El insumo fundamental es el diseño del cargo, el cual –tal como ya se advirtió– debió ser a su vez el instrumento privilegiado para la selección, el entrenamiento, la valoración de cargos, etc.

La comprensión sistémica de los procesos de gestión humana invita a pensar en la retroalimentación continua de éstos, por ende, el acertado diseño de un cargo, más la aplicación de un efectivo entrenamiento y de una compensación adecuada, irían procurando un desempeño laboral deseable. Sin embargo, la propuesta incluye el monitoreo cotidiano, cuyo fin es el de enriquecer el nivel de competencias de todos los empleados en todo momento. Al igual que con los modelos de compensación, se apreció que hay cada día más investigación tendiente a proponer modelos de gestión del desempeño apoyados también en software especializado y modelos matemáticos. El célebre “cuadro de mando integral”, balanced scorecard, es uno de los ejercicios pioneros

en este campo de interés por comprender mejor la contribución de cada área al logro de los objetivos organizacionales.

Desde su propuesta original de 1992, el cuadro ha inspirado muchas investigaciones sobre el tema (p. 188).

Subsistema de Desempeño según Idalberto Chiavenato

Para Chiavenato (2011):

Los procesos de organización de recursos humanos abarcan desde la integración a la organización de los nuevos miembros, el diseño del puesto y la evaluación del desempeño en el cargo. Ya vimos cómo los procesos de provisión de personal se encargan de obtener en el mercado a las personas necesarias, colocarlas e integrarlas a la organización para que ésta pueda garantizar su continuidad o desempeño. El paso siguiente es organizar el trabajo de las personas dentro de la organización. Esto significa que, una vez reclutadas y seleccionadas, hay que integrarlas, colocarlas en sus puestos y evaluar su desempeño. De esta manera, lo que sigue a la provisión de recursos humanos es el proceso de organización de las personas. En esta parte se estudiarán estos procesos, con lo que se cubrirán tres aspectos: diseño, descripción y análisis de puestos, y evaluación del desempeño (p. 166).

Subsistema de Desempeño según Cuesta

Para Cuesta (2012):

El subsistema de desarrollo lo nombra como “educación y desarrollo conformado por: “formación, planes de carrera, planes de comunicación, organización que aprende, participación, desempeño de cargos y tareas, planes de nuevas TIC (recurrencia a internet,

intranet, sistemas de información sobre RRHH, e-RRHH, e-selección, e-learning, etc.) (p. 90).

Subsistema de Desempeño según Wherter & Davis

Para Wherter & Davis (2008):

La evaluación y el desarrollo, una vez contratados los nuevos empleados se incluyen en un programa de inducción tanto de la empresa como de su puesto y se les orienta sobre las políticas y procedimientos de la compañía. En ese punto ocupan sus puestos de trabajo y, de acuerdo con un diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo, reciben la capacitación necesaria para ser productivos. También por medio de una base de datos del personal se busca cubrir vacantes de muchos puestos mediante promociones internas y no por contrataciones externas. Los resultados conducen a una fuerza de trabajo más eficaz. Para calificar el desempeño de los empleados se llevan a cabo evaluaciones periódicas. Mediante éstas la empresa proporciona a los trabajadores retroalimentación sobre su desempeño y puede ayudar también a los gerentes operativos a identificar aspectos que es necesario corregir (p. 24).

Subsistema Compensación

Subsistema de Compensación según Bermúdez Restrepo

Para Bermudez (2010):

En el subsistema de compensación, a pesar de las diferencias de concepción que se apreciaron tanto entre académicos como en los ejecutivos, decidió clasificar este subsistema teniendo en cuenta una variable común a todos los actores investigados. Se trata de la forma cómo se compensa la motivación de los empleados. Así pues, el objetivo de este conjunto de operaciones es garantizar el mantenimiento de la motivación general

de todos los habitantes del colectivo organizacional, con el fin de incrementar o mantener su nivel de competencia. La compensación se comprende en dos direcciones diferentes: la compensación racional y la emocional. La primera puede materializarse especialmente con los salarios, pagos, prestaciones, etc., y la segunda se refiere concretamente al mantenimiento de lo que se conoce como la “cultura corporativa”: el cuidado del ambiente laboral y el bienestar de los empleados de la organización (p. 186).

Subsistema de Compensación según Chiavenato

Para Chiavenato (2011):

Este subsistema es denominado subsistema de mantenimiento de recursos humanos. Desde el punto de vista de los recursos humanos, una organización viable es la que no sólo capta y emplea sus recursos humanos adecuadamente, sino también que los mantiene motivados en la organización. El mantenimiento de recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales sobresalen los planes de remuneración económica, de prestaciones sociales, y de higiene y seguridad en el trabajo (p. 228).

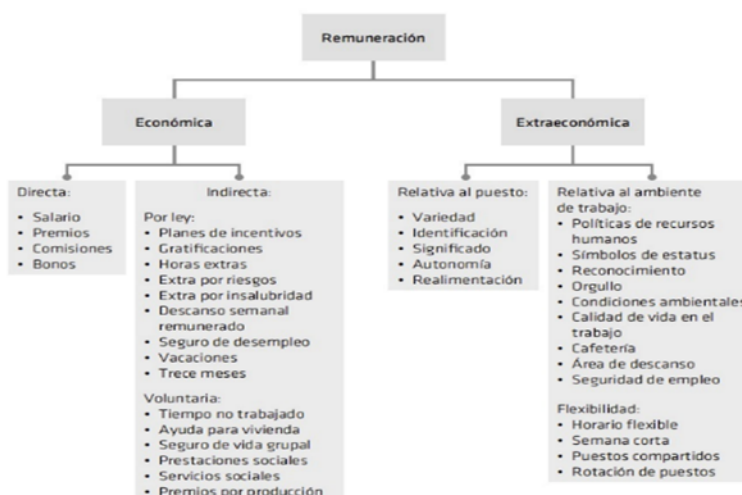


Ilustración 7 *Subsistema de compensación o sistema de remuneración de Idalberto Chiavenato (2011)*
Administración de los recursos humanos, (p.236).

Rotación de Personal

Chiavenato (2011):

Define la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se determina por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización. La rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre los ingresos y las separaciones en relación con el número promedio de integrantes de la organización, en un periodo determinado. Casi siempre la rotación se concentra en índices mensuales o anuales, lo que permite comparaciones para elaborar diagnósticos y prevenir o proporcionar alguna predicción. Esto se debe a que la organización, como todo sistema abierto, se caracteriza por el constante flujo de recursos necesarios para realizar sus operaciones y generar resultados (p. 123).

Subsistema de Compensación según Dolan, Valle, Jackson, & Schuler

Según Dolan, Valle, Jackson, & Schuler, (2007):

Sin duda, uno de los mecanismos que existen para hacer frente a los problemas que plantea el reclutamiento es evitando la salida de personas que la empresa no desea que se marchen, es decir, a través de la retención. Las medidas adoptadas para retener a los empleados pueden ser muy variadas, pero para poder efectuar un correcto diseño de ellas, lo primero que hay que hacer es analizar y entender las razones que conducen a la rotación (p. 119 - 120).

La Rotación: Concepto y Efectos

El concepto de rotación hace normalmente referencia a los flujos de entradas y salidas de los recursos humanos en una organización. En este caso nos referimos a los intercambios que se producen entre la organización y su entorno. Sin embargo, también cabría utilizar el término rotación para reflejar las entradas y salidas en un departamento o sección de la empresa.

Algunas de las cuestiones que surgen en relación a este tema, son: ¿es mala la rotación? ¿Existe un índice óptimo de rotación? ¿Cuándo es disfuncional la rotación? Aunque de forma breve, vamos a intentar dar respuestas a dichos interrogantes. *A priori* no se puede decir que exista un índice óptimo de rotación, sino que cada organización debe calcular y estudiar el suyo. Sobre lo que sí parece existir un cierto consenso es que una rotación igual a cero no es deseable para la organización, en tanto ello representa un cierto estancamiento de la misma. Pero, además, intentar reflejar la rotación a través de un índice absoluto parece inapropiado, ya que es necesario distinguir entre la voluntaria e involuntaria. La rotación involuntaria es aquella que se produce como consecuencia de salidas no decididas por la persona, como la jubilación, la enfermedad, la muerte. Las voluntarias son originadas como consecuencia de decisiones individuales. Lógicamente, los mecanismos posibles de intervención por parte de la organización para hacer frente a cada una de las rotaciones, difieren sustancialmente.

Se podría argumentar que existe algún grado de rotación que puede tener consecuencias funcionales tanto para la organización como para las personas. Para ambos puede suponer una oxigenación y una renovación de ideas y experiencias. En principio, parece claro que la salida de empleados con un bajo nivel de rendimiento puede ser

considerada positiva para la organización, pero ¿se podría decir que la salida de empleados con niveles de rendimientos satisfactorios sería perjudicial para la empresa?

En este último caso la respuesta requeriría un análisis de los costes de retención de dicho empleado. Pudiera ocurrir que fuera menos caro hacer frente a la rotación que a la retención. Por tanto, el índice óptimo de rotación en una organización vendría determinado por el punto de corte de los costes de retención y rotación (p. 119).

Modelo Explicativo de la Rotación

El análisis y comprensión de las razones por las cuales las personas deciden abandonar o no una organización, requieren atención a las variables que la determinan. La literatura ha distinguido entre variables individuales, organizacionales y ambientales.

Los atributos individuales que determinan la propensión al abandono o no de una organización están relacionados con el nivel de satisfacción de las recompensas, con el trabajo, el nivel de conocimientos y habilidades de la persona, etc.; en relación a las características organizativas, aspectos como el estilo de dirección, el clima de trabajo, entre otras; y factores del ambiente, aspectos como la ubicación de la empresa, el nivel de incertidumbre del sector, etc. En definitiva, todas ellas son variables a considerar en el análisis de qué es lo que determina la propensión del individuo a abandonar o permanecer y cuáles son los costes implícitos. Sólo de esa manera podrán realmente articularse políticas de recursos humanos que nos conduzcan a un índice óptimo de rotación e incidir en la retención de los empleados (p. 120).

Subsistema de Compensación según Cuesta

Para Cuesta (2012) “el subsistema de compensación o compensación laboral esta conformado por: sistemas de estimulación material y moral, sistemas de pago a tiempo y por

rendimiento, sistemas de reconocimiento social, sistemas de motivación, evaluación de puestos, entre otros” (p. 90).

Subsistema de Compensación según Wherter & Davis

Para Wherter & Davis (2008):

El subsistema de compensación o compensación y protección, es un elemento esencial para mantener y motivar a la fuerza de trabajo. Es la compensación adecuada.

Los empleados deben recibir sueldos y salarios justos a cambio de su contribución productiva. Cuando sean adecuados y aconsejables, los incentivos deben cumplir una función importante. En los casos en que la compensación sea insuficiente, es probable que surja una alta tasa de rotación de personal. Si la compensación es demasiado alta, la compañía puede perder su capacidad de competir en el mercado. La compensación moderna cubre aspectos que van más allá del pago mismo. Las prestaciones están convirtiéndose en un elemento de creciente importancia en el paquete total de compensaciones, las cuales se deben mantener a un nivel conveniente con la productividad del empleado para que la compañía retenga su fuerza de trabajo y conserve su capacidad de competir (p. 24).

Subsistema de Control

Subsistema de Control según Bermúdez

Para Bermudez (2010):

El objetivo del subsistema de control es garantizar la marcha adecuada de los reglamentos establecidos y en general el funcionamiento de las relaciones formales de poder establecidas en la organización. Sin embargo, se apreció que va mucho más allá del adecuado diseño y la aplicación de los reglamentos o de la administración de las

relaciones colectivas, de las estructuras sindicales, etc. El asunto desborda los aspectos meramente normativos: además de proponer el cuidado detallado de todo lo anterior, la propuesta dentro de un modelo estratégico de gestión humana incluye también la difusión del control sobre todas y cada una de las operaciones realizadas por todos los miembros del colectivo organizacional. Lo anterior quiere decir que se propone una visión efectivamente sistémica, y al igual que como se vio en la compensación racional y emocional, el diseño y la aplicación de los instrumentos de control se pueden agrupar también en subconjuntos de operaciones de acuerdo a la lógica que las rige (p. 189).

Subsistema de Control según Idalberto Chiavenato

Para Chiavenato (2011):

El subsistema de control denominado subsistema de auditoria incluye bancos de datos, sistemas de información y auditorías de recursos humanos. El control implica un proceso de cuatro etapas: establecer los estándares deseados, supervisar el desempeño, comparar el desempeño con los estándares deseados y aplicar medidas correctivas para eliminar o corregir las desviaciones (p. 385).

Subsistema de Control según Cuesta Santos

Para Cuesta (2012):

Después del cuadro o bloque relativo a “Subsistemas y políticas de RRHH”, corresponde el concerniente a “Resultados”, donde el resultado comprometido con la organización se considera el de mayor importancia. Le sigue el bloque “Consecuencias a largo plazo”, y después procede la retroalimentación del sistema, como indican las flechas, dadas por los resultados de la “Auditoria o control de gestión (CMI)”. Se retroalimentan los “Factores de base” y los “Grupos de interés”, que son los dos bloques

de inicio, y también los subsistemas y políticas de RRHH, los más susceptibles de forma inmediata al cambio (p. 92).

Ver Ilustración 3 Modelo de gestión humana de Cuesta 2012.

Subsistema de Control según Wherter & Davis

Para Wherter & Davis (2008):

Quienes denominan el subsistema de control como relación con el personal y evaluación para mantener una fuerza de trabajo efectiva, se requiere más que un pago justo y contar con instalaciones adecuadas. Los empleados necesitan motivación, y el departamento de capital humano es en gran medida responsable de garantizar la satisfacción del personal con su trabajo.

Los problemas individuales y las fricciones interpersonales pueden conducir a la necesidad de establecer sistemas de asesoría o de aplicar medidas disciplinarias. También en esta área el administrador de recursos humanos puede dar buena asesoría a los gerentes operativos. Para mejorar la productividad de la empresa y mantener los niveles de satisfacción se emplean mecanismos de comunicación que mantienen informados a los distintos integrantes de la organización. Al igual que cualquier otro sistema operativo, el departamento de capital humano necesita evaluar sus éxitos y aprender a identificar sus errores. Por esta razón los departamentos de personal se someten a auditorías periódicas para determinar cómo se han desempeñado e identificar mejores formas de servir a la organización (p.25).

Estrategia de Gestión Humana

A lo largo de este documento hemos podido conocer cómo, a través del tiempo, la gestión humana ha tomado importancia en las organizaciones, transformado el concepto de recursos

humanos limitados a realizar tareas específicas operativas o participar en la formulación de la estrategia empresarial, modificando el valor de los trabajadores de “recursos” a “talentos humanos”, con el compromiso mutuo, empresa-trabajador, de formación y de mejora continua de las competencias en vía al desarrollo y aumento de la competitividad empresarial. Es por este motivo que en nuestra formulación de la estrategia corporativa debemos incluir el proceso de gestión, dado que esta debe formular estrategias propias que conduzcan a la empresa al logro de los objetivos corporativos, garantizar una parte de la gestión de continuidad de negocio por medio del desarrollo del talento humano, garantizar la competitividad de la empresa por medio de fórmulas administrativas enfocadas a la atracción y retención de personas competentes, pasamos de la fórmula de asignación de salarios a hablar en términos de compensación total. Es por ello que la empresa debe ocuparse, por medio de sus procesos de control interno o auditoria, en apoyar, verificar y garantizar que los objetivos propuestos en los planes estratégicos de gestión humana se cumplan. Es así como el concepto de Ulrich, (2006) con respecto a la administración estratégica tiene una alta importancia dentro de la gestión empresarial, ya que es el encargado de llevar a la realidad los objetivos propuestos en la planeación estratégica de la gestión humana. El concepto de Bohlander, Snell y Morris (2018) en ver la gestión humana como un todo y Dessler con su enfoque de desarrollo de políticas internas en función del desarrollo de talentos.

Consideramos que estos tres enfoques de la estrategia en gestión humana nos apoyan a la adecuada formulación de la estrategia corporativa y la estrategia del proceso al interior de la

empresa Red de Servicios de Occidente S.A. La gerencia tiene un reto importante en la inclusión de estos aspectos dentro de su cultura organizacional.

A continuación, las propuestas de los autores Ulrich, Bohlander, Snell y Morris y Dessler.

Estrategia de Gestión Humana según Ulrich

Para Ulrich, (2006):

El rol estratégico de RR.HH. se centra en alinear las estrategias y prácticas de RR.HH. con la estrategia de los negocios. Al cumplir este rol, el profesional de RR.HH. trabaja para ser un socio estratégico, ayudando a lograr el éxito de las estrategias de negocios; Además aumenta la capacidad de una empresa para ejecutar sus estrategias. Cuando se traducen las estrategias de una empresa a prácticas de RR.HH. se ayuda a la empresa de tres maneras: Primero, la empresa puede adaptarse al cambio porque se reduce el tiempo entre la concepción y la ejecución de una estrategia. Segundo, la empresa puede responder mejor a la demanda de los clientes porque sus estrategias de servicios al consumidor se han traducido en políticas y prácticas específicas. Tercero, la empresa puede lograr mejor desempeño financiero por medio de una ejecución más efectiva de su estrategia (p. 57).

Las acciones básicas del administrador estratégico de RR.HH. traducen las estrategias empresariales en prioridades de RR.HH. En cualquier medio empresario, sea corporativo, funcional, una unidad de negocios o línea de producción, existe una estrategia que puede ser explícita, en un proceso o documento formal, o implícita, mediante una agenda de prioridades compartida. Como socios estratégicos, los profesionales de RR.HH. deben poder identificar las prácticas de RR.HH. que hacen que

estas estrategias se concreten. El proceso de identificar estas prioridades RR.HH. se llama diagnóstico de la organización, un proceso por medio del cual se hace la auditoría de una organización para determinar sus puntos fuertes y sus debilidades (p. 59).

Estrategia de Gestión Humana según Bohlander, Snell y Morris

Para, Bohlander, Snell y Morris (2018):

Cuando las organizaciones formulan planes para su futuro, los gerentes de RH deben ocuparse de entretelar la PRH y la planeación estratégica de la organización, de tal manera que forme un todo. Mediante la planeación estratégica las organizaciones definen sus objetivos principales y desarrollan planes integrales para lograrlos. La planeación de recursos humanos se relaciona con la planeación estratégica de varias maneras, pero en un nivel básico la relación se puede centrar en dos cuestiones: la formulación de una estrategia y su implementación. La planeación de recursos humanos proporciona un conjunto de aportaciones en el proceso de formulación estratégica en términos de lo que es posible; es decir, si se dispone de los tipos de personas y en cantidad suficiente para seguir una estrategia determinada (p. 50).

Estrategia de Gestión Humana según Dessler

Para Dessler (2009), “la administración estratégica de recursos humanos implica formular y ejecutar políticas y prácticas de recursos humanos que produzcan empleados con las habilidades y las conductas que la empresa necesita para alcanzar sus metas estratégicas” (p. 86).

Cultura organizacional

Cultura Organizacional según Gómez, Balkin, & Cardy

Para Gómez, Balkin, & Cardy, (2008):

El término cultura organizativa hace referencia a los supuestos y creencias básicas compartidas por los miembros de una organización. Estas creencias operan de forma inconsciente y definen el punto de vista de la organización sobre sí misma y su entorno, materializándose en “lo que se da por sentado”. Los elementos clave de la cultura organizativa son los siguientes: Regularidades observadas del comportamiento en la relación entre las personas, como el lenguaje que se utiliza y los rituales de comportamiento y deferencias. Las normas que giran en torno a los grupos de trabajo, como la norma de trabajar lo que corresponde por un salario justo. Los valores dominantes acatados por una organización, como la calidad del producto o los precios bajos. La filosofía que guía la política de la organización para con sus empleados y consumidores. Las reglas del juego para mantenerse en la organización; los “hilos” que debe aprender a mover el nuevo empleado para ser aceptado. El ambiente o clima en una organización por la distribución física y la forma en que sus miembros se relacionan entre sí, con los consumidores o con los de fuera (p. 16).

Cultura Organizacional según Dessler

Para Dessler (2009):

La cultura organizacional abarca los valores, las tradiciones y las conductas que caracterizan a los trabajadores de una empresa. Un valor es una creencia básica acerca de lo que es correcto o incorrecto, o sobre lo que se debe y no se debe hacer. (Un valor sería “la honestidad es la mejor política”). Los valores son importantes porque guían y canalizan la conducta. Por lo tanto, administrar al personal y moldear su conducta depende de la forma en que se configuran los valores que manejan como guías de su

conducta. Así, la cultura de la organización debe enviar señales claras acerca de las conductas aceptables e inaceptables (p. 559).

Cultura Organizacional según Martha Alles

Para Alles (2007):

La cultura organizacional es el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización. Esta cultura puede haber sido creada en forma consciente por los directivos y/o fundadores o, sencillamente, haber evolucionado con el curso del tiempo. La idea de cultura organizacional es un tanto intangible, no podemos tocarla ni verla, pero está presente y es muy fuerte.

La cultura organizacional es importante para el éxito de una organización, cualquiera sea su objeto y propósito. En una primera instancia, ofrece a sus integrantes una identidad y una visión de la organización. Las empresas con cultura definida, que trabajan sobre ella, en general logran continuidad por parte de los empleados, ya que los mismos se identifican con la organización y su cultura. Las culturas son relativamente estables, cambian muy lentamente, excepto en casos de crisis profundas o cuando las organizaciones cambian de dueño o se fusionan con otras (p. 59).

MÉTODO

Tipo de Estudio

Según Hernández, Fernández, & Baptista, (2010): “La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema” (p. 4).

Adicionalmente Hernández, Fernández, & Baptista, (2010) afirma que:

El enfoque cualitativo (también conocido como investigación naturalista, fenomenológica o interpretativa) es una especie de “paraguas” en el cual se incluye una

variedad de concepciones, visiones, técnicas y estudios no cuantitativos. Se utiliza en primer lugar para descubrir y perfeccionar preguntas de investigación (p. 19).

Los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Con frecuencia, estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes; y después, para perfeccionarlas y responderlas (p. 7).

Afirma que así, el investigador cualitativo utiliza técnicas para recolectar datos, como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, registro de historias de vida, e interacción e introspección con grupos o comunidades (p. 9).

El enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados ni predeterminados completamente. Tal recolección consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos más bien subjetivos) (p. 8).

El planteamiento cualitativo normalmente comprende: 1. el propósito y/o los objetivos, 2. las preguntas de investigación, 3. la justificación y la viabilidad, 4. una exploración de las deficiencias en el conocimiento del problema, 5. la definición inicial del ambiente o contexto (p. 358).

Sujetos

La realización de esta investigación se llevó a cabo con el personal de planta y colocadores independientes de la empresa Red de Servicios de Occidente S. A.

Tabla 2 Cantidad de Personas Evaluadas Durante el Proceso de Recolección de Datos

Proceso	Cargo	Cantidad
Gerencia	Gerente	1
Gestión Humana	Jefe de Gestión Humana	1
Sistemas de Gestión	Coordinador de Sistemas de Gestión	1
Cumplimiento y riesgos	Oficial de cumplimiento	1
TIC	Jefe de TIC	1
	Tesorería/ Activos / Auditoria	
Demás jefes de procesos	/Financiero / Servicios Generales	120
Comercial	Asesores comerciales	30
	Director comercial	1
	Colocadores independientes	50

Autoría Propia, Información Suministrada por la Empresa Red de Servicios de Occidente S.A.

Esta selección se realizó teniendo en cuenta los responsables directos de los procesos y quienes manejan la información real de la gestión en la empresa.

De acuerdo con El Congreso de la República de Colombia, (1990):

Según el ARTICULO 13, adicionase al Capítulo II, del Título III, Parte Primera, del Código Sustantivo del Trabajo, el siguiente artículo: Colocadores de apuestas permanentes. Los colocadores de apuestas permanentes, al igual que los agentes colocadores de pólizas de seguros y títulos de capitalización, podrán tener el carácter de dependientes o independientes. Son colocadores de apuestas permanentes dependientes los que han celebrado contratos de trabajo para desarrollar esa labor con una empresa concesionaria. Son colocadores de apuestas permanentes independientes las personas que por sus propios medios se dediquen a la promoción o colocación de apuestas permanentes, sin dependencia de una empresa concesionaria, en virtud de un contrato mercantil. En este evento no se podrán pactar cláusulas de exclusividad.

Técnicas de Recolección de Información

Se utilizaron las siguientes técnicas de recolección de datos: aplicación de encuestas y entrevistas abiertas en sesiones individuales y grupales, revisión documental, revisión de datos históricos y estadísticos.

Las fuentes primarias para el desarrollo de la investigación son las siguientes: la información resultante de las entrevistas, la verificación documental actual, las encuestas, los resultados de indicadores de gestión y reuniones con personas en equipos de trabajo.

Las fuentes secundarias son las bibliografías relacionadas con modelos aplicados con anterioridad por investigadores sobre el tema de estudio, los cuales sirven de apoyo para generar la propuesta del modelo de aplicación ajustado a la realidad de la empresa.

PROCEDIMIENTO

Para la elaboración del marco teórico de este estudio de caso, se tuvo en cuenta referencias bibliográficas de quienes han estudiado y llevado a cabo casos de éxito afines con nuestros objetivos general y específicos, teniendo como prioridad, el modelo de empresa de Red de Servicios de Occidente S.A. A partir de los resultados de esta investigación, tomamos como referentes varios autores para aplicar de manera particular nuestro modelo de gestión humana. Tuvimos en cuenta autores como Ulrich, (2006) quien nos enseña un modelo de planeación estratégica enfocado a la gestión humana, aunque dado nuestro modelo de negocio y escenario administrativo, consideramos que aún no estamos preparados para una aplicación total de su modelo, pero podemos extraer algunos elementos para implementar de tal forma que no cause un impacto alto en el proceso de cambio que nos impida avanzar, pero que si sean las bases para seguir su aplicación en otras fases de implementación. En cuanto a los aspectos para la

implementación de procesos operativos consideramos que el modelo propuesto por Idalberto Chiavenato nos da una orientación importante para ajustar los procedimientos del proceso de gestión humana para nuestra empresa. Debemos crear una sinergia entre este modelo y la propuesta de Alles, (2007), ya que es muy fuerte en su enfoque de competencias, de tal manera que, desde el inicio de ejecución de los procesos, implementemos el concepto de enfoque por competencias. Otros autores como Bermudez, (2010) y Cuesta, (2012) apoyan la gestión, tienen elementos importantes que nos pueden nutrir algunos aspectos puntuales sobre temas operativos de medición y control.

Se efectuó investigación sobre aspectos específicos de la cultura de la región, ya que consideramos que tiene una gran incidencia en nuestra gestión empresarial.

Para el estudio de arte, tuvimos los aspectos más sobresalientes de cada autor, como apoyo y guía para la implementación del modelo en la empresa.

Se llevó a cabo trabajo de campo por medio de reuniones de equipos de trabajo y entrevistas individuales. Se tuvo la participación del equipo gerencial, personal responsable en el proceso de gestión humana, sistemas de gestión y colocadores independientes. Se realizó validación documental de la gestión estratégica y proceso. Para la realización del diagnóstico se tuvieron en cuenta los aspectos relevantes de los subsistemas de gestión humana.

Se validó el cumplimiento de requerimientos legales al proceso.

La elaboración del documento final es el resumen de la información correspondiente a la realidad de la empresa, aspectos definidos en modelos de estudio ya realizados, aspectos bibliográficos y requerimientos de estudio.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

A continuación, se presenta una compilación de las fuentes de información dadas por diferentes autores que abordan los temas requeridos como soporte para el desarrollo de este estudio.

Se considera pertinente situarla en esta parte del documento, ya que es el punto de partida para la realización del análisis de la información obtenida durante el estudio realizado en la empresa Red de Servicios de Occidente S.A.

Tabla 3 Análisis de los modelos de gestión humana

Autor	Cita	Elementos	Concepto
Martha Alles	<i>Dirección estratégica de los recursos humanos</i> Pág. 25 Martha Alles Tercera edición, Granica, 2015, Buenos Aires	Planeación estratégica de la gestión humana	Cuando una organización desea implementar conceptos sobre Capital Humano o Recursos Humanos se debe hacer pensando en ellos como un valor estratégico dentro de la compañía, como valor añadido para la actividad. Los primeros pasos parten de la definición de la visión y la misión organizacionales, y a partir de estos conceptos, se determinan los valores. La Estrategia hace referencia a acciones coordinadas y planteadas para conseguir un fin dentro de la perspectiva de los recursos humanos y el marco de la estrategia organizacional.
	Alles, M. (2007). <i>Comportamiento organizacional: Cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias</i> (Primera ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica. Recuperado el 20 de 8 de 2020. pág. 424 y 425.	Modelos de gestión humana	La función de Recursos Humanos suele estar implementada a través de lo que se denomina los subsistemas, que resumidamente son los siguientes: Análisis y descripción de puestos, atracción, selección e incorporación de personas, evaluación del desempeño, remuneraciones y beneficios, desarrollo y planes de sucesión, capacitación y entrenamiento.
	Alles, M. (2007). <i>Comportamiento organizacional: Cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias</i> (Primera ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica.	Subsistema de gestión humana	El termino implica: segmentos del sistema de recursos humanos, compuestos por normas, políticas y procedimientos, racionalmente enlazados entre sí, que en conjunto contribuyen a alcanzar una meta. En este caso, los objetivos organizacionales, y que rigen el accionar de todos los colaboradores que integran la organización, desde el número uno hasta el último nivel de la estructura.

	Recuperado el 20 de 8 de 2020. pág. 424 y 425.		En todos los casos los subsistemas de recursos humanos se diseñan a medida de cada organización.
	Martha Alles, <i>Dirección Estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias</i> , Tercera edición, pág. 313. Buenos Aires- Argentina, Gránica 2015	Control	Por medio de la evaluación de desempeño se pueden medir muchas situaciones dentro del proceso de gestión humana. Tal como lo detalla en su libro <i>Dirección estratégica de recursos humanos</i> , donde involucra la mejora de la actuación futura de las personas y mejora los resultados de la empresa.
	Alles, M. (2007). <i>Comportamiento organizacional: Cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias</i> (Primera ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica. Recuperado el 20 de 8 de 2020	Cultura organizacional	La cultura organizacional es el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización. Esta cultura puede haber sido creada en forma consciente por los directivos y/o fundadores o, sencillamente, haber evolucionado con el curso del tiempo. La idea de cultura organizacional es un tanto intangible, no podemos tocarla ni verla, pero está presente y es muy fuerte
Idalberto Chiavenato	Chiavenato, <i>Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones</i> , 2011, pág. 96	Planeación estratégica de la gestión humana	No existen leyes o principios universales para la administración de Recursos Humanos. El área de RH es situacional, es decir, depende de la situación organizacional: del ambiente, la tecnología empleada en la organización, las políticas y directrices vigentes, la filosofía administrativa preponderante, de la concepción que se tenga acerca del ser humano y su naturaleza, y, sobre todo, de la cantidad y calidad de recursos humanos disponibles.
	Chiavenato, <i>Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones</i> , 2011, pág. 58.	Recursos humanos	La expresión recursos humanos se refiere a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones para dinamizar los recursos organizacionales. Por un lado, las personas pasan gran parte de su tiempo en las organizaciones y, por el otro, éstas requieren a las personas para sus actividades y operaciones, de la misma manera que necesitan recursos financieros, materiales y tecnológicos. De ahí la denominación de Recursos Humanos para las personas que trabajan en las organizaciones
	Chiavenato, <i>Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones</i> , 2011, pág. 100.	Modelos de gestión humana	Para Chiavenato los subsistemas de gestión humana se definen como: Integrar, organizar, retener, desarrollar y controlar a las personas. Son cinco procesos íntimamente interrelacionados e interdependientes. Por su interacción, todo cambio en uno de ellos ejerce influencia en los demás, la cual realimentará nuevas influencias y así sucesivamente, con lo que genera ajustes y acomodos en todo el sistema. En una visión sistémica, los cinco procesos se consideran subsistemas de un sistema mayor.
	Chiavenato, <i>Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones</i> , 2011, pág. 101	Subsistemas de gestión humana	Los cinco subsistemas forman un proceso global y dinámico mediante el cual se capta y atrae a las personas, se las integra a sus tareas, retiene en la organización, y se les desarrolla y evalúa. El proceso global no siempre presenta la secuencia anterior debido a la íntima interacción entre los subsistemas ya que esos cinco subsistemas no están relacionados entre sí de manera única y específica. Son contingentes y situacionales; varían de acuerdo con la organización y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etcétera. Son muy variables, y, aunque interdependientes, si uno de ellos cambia o se desarrolla en una determinada dirección no significa que los demás lo hagan exactamente en la misma dirección y en la misma medida.
	Chiavenato, <i>Administración de recursos humanos: el capital</i>	Control	El control se basa en la información, que se obtiene del procesamiento de datos. Éste puede ser manual, semiautomático o automático. Exige que los datos se almacenen y acumulen en registros o archivos, lo que se conoce como banco de datos, a partir de los cuales se planea un sistema de

	humano de las organizaciones, 2011, pág. 385.		información de recursos humanos que sirva de base para el proceso de toma de decisiones sobre las personas. Como la administración de Recursos Humanos es una responsabilidad de línea y una función de staff, es necesario que todos los gerentes cuenten con información consistente y actualizada sobre sus subalternos.
	Chiavenato, <i>Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones</i> , 2011, pág. 384	Cultura organizacional	Cultura organizacional significa una forma de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y relaciones, representativos todos de determinada organización. Cada organización es un sistema complejo y humano, con características propias, como su propia cultura, y con un sistema de valores.
Cuesta	Cuesta, Santos Armando, <i>Modelo integrado de gestión humana y del conocimiento</i> . Pag.88. Volumen 17 número 57, de la pág. 86 a la 98, año 2012, Revista Venezolana de Gerencia.	Planeación estratégica de la gestión humana.	El enfoque estratégico señala la proactividad, la actuación anticipada, contraria a la reactiva caracterizada por accionar cuando se presenta el problema o la dificultad, o peor aún, después de su manifestación; a la estrategia se alinea el accionar del modelo RRHH DPC.
	Cuesta, Santos Armando, <i>Gestión del talento humano y del conocimiento</i> . Año 2010.	Recursos humanos	La gestión de recursos humanos (GRH) o gestión humana, o gestión del talento humano, tiene por objeto a la gestión de personas que trabajan en la organización laboral, y esas personas son las portadoras del conocimiento que no puede tratarse descontextualizado o independientemente de las personas como seres sociales – ni al margen de la organización que lo condicionan y donde queda materializado parte de ese conocimiento, a utilizarse en su continua y necesaria renovación-, podría parecer redundante referir gestión de recursos humanos y del conocimiento.
	Cuesta, Santos Armando, <i>Modelo integrado de gestión humana y del conocimiento</i> . Pag.89 y 90. Volumen 17 número 57, de la página 86 a la 98, año 2012, Revista Venezolana de Gerencia.	Modelos de gestión humana	Se le denominó modelo de RRHH DPC, significando esas siglas: diagnóstico (D), proyección (P) y control de gestión estratégica (C). Sería: Modelo de Gestión de Recursos Humanos de Diagnóstico, Proyección y Control de gestión estratégica. El modelo de RRHH DPC tiene en el centro de sus subsistemas y políticas de RRHH a la persona manifiesta en su educación y desarrollo. La persona, su educación y desarrollo humano, es el fin y no el medio que incluye: Dirección estratégica, competencias laborales y organización que aprende, subsistemas y políticas de GRH, resultados, consecuencias a largo plazo, auditoría o control de gestión.
	Cuesta, Santos Armando, <i>Modelo integrado de gestión humana y del conocimiento</i> . Pag 90. Volumen 17 número 57, de la pág. 86 a la 98, año 2012, Revista Venezolana de Gerencia.	Subsistema de gestión humana	Define los subsistemas como: Flujo de recursos humanos, educación y desarrollo de los recursos humanos, sistemas de trabajo, compensación laboral.
	Cuesta, Santos Armando, <i>Modelo integrado de gestión humana y del conocimiento</i> . Pag 90. Volumen 17 número 57, de la página 86 a la 98, año 2012, Revista Venezolana de Gerencia.	Control	Esa tecnología comprende el ciclo de diagnóstico, planeación, implantación y control de la gestión de RRHH acorde con la estrategia trazada. Ese control estratégico técnicamente se identifica con el Cuadro de Mando Integral (CMI) argumentado por Robert Kaplan y David Norton (Kaplan y Norton, 2004).
	Cuesta, Santos Armando, <i>Modelo integrado de gestión humana y del conocimiento</i> . Pág. 90. Volumen 17 número 57, de la página 86 a la 98, año 2012, Revista Venezolana de Gerencia.	Cultura organizacional	Llamada como consecuencias a largo plazo, que incluye, Bienestar individual, eficacia y eficiencia en la organización y bienestar social.
Bermúdez	Bermúdez Restrepo, H. (2010). ¿Es posible una gestión humana no funcionalista? Descripción de un modelo estratégico de gestión de personal. <i>Universidad y empresa</i> , 18, 174 a 202.	Planeación estratégica de la gestión humana.	Se apoya en la definición de gestión humana y su estrategia planteado por (Gallego, 2000, pp. 63-64), en su Revista Universidad EAFIT, es claro que procura que se entienda que desde una administración de personal inteligente podría generarse más riqueza y se podría ayudar a la organización. No obstante, esa postura que ella llama “visión estratégica”

	Recuperado el 17 de 8 de 2020. pág. 181		aún no supera el concepto funcionalista "se contribuya a la cadena de valor de la organización alineando al personal con la estrategia"
	Bermúdez Restrepo, H. (2010). ¿Es posible una gestión humana no funcionalista? Descripción de un modelo estratégico de gestión de personal. <i>Universidad y empresa</i> , 18, 174 a 202. Recuperado el 17 de 8 de 2020. pág. 176	Recursos humanos	Desde el punto de vista, resulta fácil advertir que la gestión humana en las organizaciones por su definición misma como del saber y como práctica empresarial, no es completamente autónoma, ni puede serlo. Es únicamente una derivación de la disciplina administrativa. Académicamente hablando, su autonomía no es más que una delimitación metodológica, pero no es una disciplina propiamente dicha.
	Bermúdez Restrepo, H. (2010). ¿Es posible una gestión humana no funcionalista? Descripción de un modelo estratégico de gestión de personal. <i>Universidad y empresa</i> , 18, 174 a 202. Recuperado el 17 de 8 de 2020. pág. 183	Modelos de gestión humana	El modelo de gestión humana se fundamenta en la estrategia de la empresa, tiene en cuenta el análisis del factor de mercado de competencias para transformarlas al interior de la empresa y llevarlas en función del desempeño como ventaja competitiva para la empresa.
	Bermúdez Restrepo, H. (2010). ¿Es posible una gestión humana no funcionalista? Descripción de un modelo estratégico de gestión de personal. <i>Universidad y empresa</i> , 18, 174 a 202. Recuperado el 17 de 8 de 2020	Subsistema de gestión humana	Un subsistema no es como una unidad funcional, con responsables y encargados. Es preciso insistir en que un subsistema en este contexto es simplemente un conjunto en el puro sentido matemático. Algunas veces puede ser un conjunto de personas, y ellas pueden tener un jefe, pero, en general, los subsistemas son conjuntos de operaciones organizadas en procesos (Arango, 2003). Los subsistemas de gestión humana están determinados de la siguiente forma: Ingreso, desarrollo, compensación, control y como eje central la evaluación de desempeño y competencias.
	Bermúdez Restrepo, H. (2010). ¿Es posible una gestión humana no funcionalista? Descripción de un modelo estratégico de gestión de personal. <i>Universidad y empresa</i> , 18, 174 a 202. Recuperado el 17 de 8 de 2020	Control	El objetivo de este conjunto de operaciones es garantizar la marcha adecuada de los reglamentos establecidos y en general el funcionamiento de las relaciones formales de poder establecidas en la organización.
	Bermúdez Restrepo, H. (2010). ¿Es posible una gestión humana no funcionalista? Descripción de un modelo estratégico de gestión de personal. <i>Universidad y empresa</i> , 18, 174 a 202. Recuperado el 17 de 8 de 2020. pág. 187	Cultura organizacional	Define la cultura organizacional como la parte emocional de la compensación dada a los trabajadores que conlleva al cuidado del ambiente laboral y bienestar.

Fuente: Autoría propia. Información según bibliografía descrita en cada uno de los apartes de la tabla

Planeación Estratégica Empresarial

Reseña Histórica de la Empresa Red de Servicios de Occidente S.A.

El chance en el Chocó empieza el 04 de febrero del 2005 constituyéndose como Apuestas

Unidas del Chocó S.A., representada legalmente por el Dr. Edgar Páez Ángel.

Apuestas Unidas del Chocó nace de la unión de varias empresas de la región dedicadas a la misma actividad económica, cuyo fin es ser una empresa grande y sólida que genera mayores beneficios a la comunidad y al Estado, y de la necesidad de brindar entretenimiento y diversión por medio de los juegos de azar y las apuestas, generando rentabilidad para sus socios accionistas y buscando reconocimiento en el departamento del Chocó.

Al día de hoy se conoce como Red de Servicios de Occidente S.A con su marca comercial SuperGiros, la cual está presente en todos los Municipios del Departamento del Choco, acercando a las familias a través de los giros postales y cumpliendo el sueño de cada cliente con la venta del chance. Contamos con un amplio portafolio de servicios donde el cliente puede encontrar en cada punto de ventas recaudos, recargas, chance, Giros y juegos deportivos.

Misión

Nuestra misión es facilitar la vida de nuestros clientes.

Visión

A partir de hoy, y en los próximos 5 años, estaremos consolidando una eficiente red de servicios, generando valor para todos los grupos de interés con plena responsabilidad social.

Valores Corporativos

Todas las personas vinculadas a Red de Servicios de Occidente S.A., deben actuar conforme a los valores corporativos establecidos, los cuales son la guía para el desarrollo de todas las actividades.

Solidaridad: Fuerza y factor económico de sujetos activos, capaces de compartir habilidades y energías creadoras para construir relaciones comunitarias, generar riqueza y distribuirla equitativamente.

Transparencia: realizar todas las actividades de forma clara, abierta, sin ocultar la relevancia de un hecho que pueda ser de vital importancia para desarrollar una actividad o transacción.

Integridad: actuar bajo cualquier circunstancia con principios éticos y morales que permitan generar confianza en todas las actividades desarrolladas.

Veracidad: entregar información verdadera e idónea que permita tomar decisiones de manera certera, sin desviación alguna de la realidad. Ser sincero en cada actuación y exponer como principio la buena fe hacia el trabajo y las personas con las cuales se interactúa.

Responsabilidad: Reflexionar, orientar y valorar la consecuencia de sus actos, tomar decisiones y asumir todo lo que de ellos se deriven, de conformidad con principios morales establecidos por la empresa.

Respeto: valorar las personas considerando su dignidad, reconocer bajo cualquier circunstancia el valor social que se debe tener por todo y por todos.

Honestidad: Coherencia manifiesta entre pensar, decir y actuar individual y organizacional, enmarcados en principios, valores y normas.

Servicio: Voluntad y acto de satisfacer y superar las expectativas de quienes esperan una respuesta de la organización en un ambiente de tranquilidad, confianza mutua y seguridad.

Trabajo en Equipo: Disposición de fomentar vínculos para complementar fortalezas y contrarrestar debilidades, en busca de un propósito común, donde todos se hacen mutuamente responsables por los resultados.

Cumplimiento de Obligaciones: Conciencia y responsabilidad por un desempeño sobresaliente frente a las partes interesadas.

Confianza: es la seguridad de que todos los accionistas, empleados, directivos y administradores de la empresa están en capacidad de actuar de manera ética en todas las situaciones.

Todo funcionario debe ceñirse estrictamente a los mandatos constitucionales y legales, en aras de proteger la confiabilidad y seguridad tanto de la empresa como de sus partes involucradas.

Principios Corporativos

Principios que Regulan la Conducta

El Código de Ética y Conducta que aquí se expone, está desarrollado con fundamento en las disposiciones legales y dentro del contexto del reglamento interno de trabajo de Red de Servicios de Occidente S.A., sobre el que la empresa y todos sus colaboradores orientan sus actuaciones. Como base de los principios de control interno, y en cumplimiento de las directrices establecidas en el código de buen gobierno corporativo, enmarcadas en los pilares de igualdad, equidad y transparencia, se establecen los principios básicos que rigen la conducta de todos los empleados de la empresa, quienes deben:

- Aportar la mayor dedicación, cuidado y diligencia, en el cumplimiento de todas las responsabilidades asignadas.
- Abstenerse de participar en negocios particulares que vayan en dirección contraria a los intereses de la empresa y que obstruyan el cumplimiento parcial o total de sus deberes.
- Realizar sólo aquellas operaciones, dentro de los límites establecidos y para las cuales estén facultados de acuerdo con los procedimientos y políticas señaladas a buen juicio de la gerencia de la empresa.
- Reportar inmediatamente al Oficial de Cumplimiento, bajo los formatos establecidos, las operaciones que se consideren inusuales.
- Cumplir con lo dispuesto por la empresa en el manual interno de trabajo, funciones, y/o convivencia, de manera que permitan tener certeza de los conceptos que se tienen establecidos, como regulatorios de la actividad que cada uno realiza en cumplimiento de sus funciones y responsabilidades para consigo, los demás y el entorno.
- Informar oportunamente a su superior, y en todo caso a la administración, falencias en la operación y el control, que puedan afectar el manejo de las operaciones y transacciones.
- Evitar favorecer a terceros por las actividades de su competencia u obstruir el normal desarrollo de las negociaciones que se realicen en la empresa.
- Por ningún motivo, utilizar el nombre de la empresa para obtener beneficios o concesiones personales.

- La conducción de los negocios y actividades de la empresa se harán bajo los principios y valores contenidos en el presente documento.
- Evitar en todo momento las situaciones que pueden representar un conflicto de interés.
- Abstenerse de realizar operaciones, directamente o por interpuesta persona, utilizando información privilegiada, que conlleve a conflictos de interés, o en detrimento de los intereses de la empresa.

Principios que regulan la actividad comercial de la empresa

Son directrices que tiene Red de Servicios de Occidente S.A., las cuales se fundamentan en la protección de nuestros clientes tanto internos como externos, por ello todas nuestras actuaciones estarán basadas en:

- **Legalidad:** en toda la información que le sea suministrada a los clientes.
- **Lealtad:** en toda comunicación, asegurándose de estar alineadas a la regulación del mercado y principios de buena fe.
- **Identificación:** en toda la información de manera que sea de fácil reconocimiento e interpretación.
- **Veracidad de la Información:** todas las comunicaciones deben ser creadas con la información suficiente y de forma clara, de manera que el cliente no tenga ninguna duda ni se preste para malinterpretaciones.
- **Responsabilidad Social:** en toda comunicación, asegurándose que se respete el desarrollo social sobre el entorno en el cual se tiene la actividad comercial de la empresa.

➤ **Protección de menores:** en el entendido que los menores tienen alto grado de credulidad y son fácilmente persuasibles, por lo tanto, se debe propender por su protección, evitando usar estrategias comerciales que los involucren.

➤ **Juego Responsable:** para promocionar el juego dentro de los términos de legalidad, responsabilidad y sin exaltaciones que puedan sugerir desviación de las políticas que aplican para el juego de azar.

Principios generales respecto a la prevención, control y administración del riesgo del lavado de activos y financiación del terrorismo

Red de Servicios de Occidente S.A., se acoge a los acuerdos interinstitucionales sobre la materia, lo que implica adoptarlos como normas internas de obligatorio cumplimiento para todos los colaboradores y darlos a conocer en forma adecuada para que su comportamiento esté guiado por tales normas.

La empresa evitará establecer relación de negocios, o de cualquier otro tipo, con personas naturales o jurídicas cuando, luego de realizada la debida diligencia por la empresa, se concluya que existen dudas fundadas sobre la legalidad de las operaciones, licitud u origen de sus recursos.

Es responsabilidad de todos los colaboradores de la empresa, cumplir con las medidas externas e internas adoptadas sobre la materia, y tener presente que, a pesar de existir en la empresa un funcionario de nivel administrativo con el cargo de oficial de cumplimiento, según lo establecido en las leyes y normas legales, todos los colaboradores son directamente responsables de vigilar, velar y verificar el cumplimiento de las disposiciones establecidas sobre lavado de activos y la

financiación del terrorismo, además de colaborar con las autoridades de vigilancia y control judicial en todas las actividades que se desarrollen sobre esta materia, directa o indirectamente.

La empresa ha adoptado medidas de control apropiadas y suficientes, orientadas a evitar que, en el desarrollo de las actividades propias de su objeto social, sea utilizada sin su consentimiento, como instrumento para el ocultamiento, manejo, inversión o aprovechamiento, en cualquier forma de dinero u otros bienes provenientes de actividades delictivas o para dar apariencia de legalidad a las transacciones y fondos vinculados a las mismas.

Constituye **falta grave** de un funcionario abstenerse de controlar, supervisar, informar o reportar cualquier actividad que en el desarrollo de su cargo parezca inusual o cree serias sospechas sobre su licitud, por lo tanto, además de las sanciones penales que pueda implicar dicho comportamiento, se impondrán internamente sanciones laborales por cuanto lo que está en juego es la credibilidad de la empresa y su permanencia en el mercado nacional.

El cumplimiento con el adecuado diligenciamiento y reporte de las operaciones de pagos de premios, giros postales nacionales y toda clase de servicios o productos de la empresa, no exime a los colaboradores de la empresa de reportarlas como inusuales, si se considera que existen motivos para tenerlas en esta clasificación.

El comportamiento que se exige a todos los colaboradores de la empresa sobre los diversos temas relacionados con la detección y prevención del lavado de activos y de la Financiación del Terrorismo, no implica el desconocimiento de otras disposiciones internas que se establezcan, las cuales se deberán continuar ejecutando.

Al interior de la empresa se planeará y ejecutarán en forma continua programas de capacitación y divulgación sobre lavado de activos y financiación del terrorismo, además en prevención de actividades ilícitas, esto con el fin de mantener un adecuado conocimiento y entendimiento por parte de todos los colaboradores de las normas vigentes que aplican sobre el tema, de esta manera se podrá realizar una correcta inducción sobre estos temas a los nuevos empleados y estar en constante actualización.

Se mantendrán esquemas de control, seguimiento y programas de auditoría con el propósito de verificar el estricto cumplimiento de las normas que regulan la prevención, detección y represión de actividades delictivas y los controles establecidos por la organización para estos efectos.

Políticas de prelación para la empresa

Las siguientes son políticas que establece la empresa con el ánimo que bajo estas se oriente la actuación de todos sus vinculados:

Capacitación y profesionalismo de todos los colaboradores vinculados a la empresa.

El cumplimiento de forma diligente en cada una de las actividades y operaciones que realiza la empresa, tanto con nuestros clientes internos como externos.

Cumplir con la obligación de obtener y suministrar a nuestros clientes la información adecuada, clara y oportuna, tanto en la realización de transacciones, como en la documentación relevante en los negocios realizados.

Respeto por las normas laborales y derechos de todos los colaboradores de la empresa.

Consideraciones generales respecto a la prevención, control y administración del riesgo del lavado de activos y financiación del terrorismo

Para el adecuado cumplimiento del presente código, Red de Servicios de Occidente S.A., sus representantes legales, directivos, administradores, colaboradores, auditores y revisores fiscales tendrán en cuenta, entre otros, los siguientes presupuestos:

Se hace necesario cumplir en todo momento y sin excepciones las medidas de control para la prevención de actividades delictivas, no sólo con respecto a transacciones de pago de premios y giros nacionales, sino también frente a toda clase de servicios o productos de la empresa.

Es deber de los directivos de la empresa, colaborar con la administración de justicia, no solo atendiendo los requerimientos expresos de las autoridades, sino auxiliándolas oficiosamente en la lucha contra el delito.

La reserva no es oponible a las solicitudes de información formuladas de manera específica por las autoridades dentro de las investigaciones de su competencia.

Es necesario contribuir al fortalecimiento del sistema de pagos de premios, como al aseguramiento de la confianza del público en el sector de juegos de suerte y azar, velando por la seguridad, transparencia y confiabilidad de las operaciones.

Se debe velar por el cumplimiento de los manuales, normas y políticas establecidas por la organización y entes reguladores.

Las reglas de conducta respecto de los mecanismos de prevención de actividades delictivas contenidas en el presente documento son de imperativo cumplimiento, de manera que se deben observar en cada acto, por convicción, profesionalismo y como manifestación de un propósito preventivo.

De conocimiento del usuario y del mercado

El conocimiento de los clientes y del mercado le permite a Red de Servicios de Occidente S.A., protegerse adecuadamente de ser utilizada como vehículo para el delito del lavado de activos a través de sus operaciones.

Conocimiento de Usuario

Se realizarán los mayores esfuerzos para conocer los clientes, tanto habituales como ocasionales e identificarlos debidamente, para lo cual todos los colaboradores de la empresa están obligados a cumplir estrictamente los procedimientos y controles establecidos en lo relacionado al conocimiento y vinculación del usuario y lo que al respecto se estipuló en el Manual SIPLAFT.

El adecuado cumplimiento de los principios y procedimientos establecidos por la empresa, permite dar cumplimiento a las normas legales y promover el ejercicio de sanas prácticas comerciales, protegiendo la credibilidad de la empresa.

Bajo ninguna circunstancia se aceptará explicación alguna de aquellos colaboradores que, por acción u omisión, permitan que se celebren transacciones u operaciones con dineros provenientes de actividades no conocidas plenamente o con personas sobre las cuales no se posea toda la información necesaria para el efecto o no se hayan suscrito debidamente los contratos respectivos.

Conocimiento de Proveedores

Red de Servicios de Occidente S.A., promueve la relación con los proveedores bajo el marco normativo vigente que regula la actividad comercial que se desarrolla, estimula a estos para que toda relación se desarrolle bajo principios de conductas éticas, responsables y de total legalidad,

por lo tanto cualquier anomalía o incumplimiento será sujeto de investigación por parte de la empresa, de manera que, de encontrarse ciertos hechos podría resultar en la terminación de la relación, sin perjuicio de realizar los reportes legales que pudieran desprenderse.

Colaboración y suministro de información a las autoridades competentes para fines investigativos y probatorios

En el evento de detectarse actitudes u operaciones inusuales en el manejo de las relaciones comerciales con los clientes, que por su cuantía o características lleven a dudar de su origen lícito o sean extrañas, irregulares o racionalmente demuestren apartarse sustancialmente de su actividad económica, es necesario realizar el reporte respectivo.

Cualquier información que soliciten las autoridades regulatorias u otras con la competencia para realizarla, se remitirá al solicitante dentro de los plazos establecidos.

Los colaboradores no podrán dar a conocer a los clientes que hayan efectuado o intenten efectuar operaciones inusuales, que se haya tramitado reporte de este tipo o comunicado a las autoridades e igualmente, deberán guardar reserva sobre los mismos.

La colaboración con las entidades judiciales se hará por intermedio de las autoridades nacionales competentes, conforme a las normas pertinentes.

Confidencialidad de la Información

Toda información de carácter personal, legal, contable, tributaria, financiera y comercial que la empresa recibe de colaboradores, terceros y maneja en sus bases de datos se considera información confidencial, esta debe ser de estricto manejo interno, salvo requerimientos que sean realizados por la autoridad competente.

La información personal que suministran colaboradores, proveedores y demás, debe tener autorización expresa de parte de cada uno para su consulta, manejo, referencia y verificación, de lo contrario se estaría vulnerando sus derechos e incumpliendo la normatividad que aplica para el manejo de datos.

Ningún vinculado a Red de Servicios de Occidente S.A., deberá usar información de la empresa para fines personales o para favorecer a un tercero sin que la compañía tenga conocimiento pleno de tal actuación y no sea autorizado su uso.

Quien tiene colaboradores a su cargo es corresponsable del buen uso que estos hagan de la información, por lo tanto, debe asegurarse que se tomen las medidas de seguridad necesarias para el tratamiento de los datos que se manejen al interior de cada proceso.

Código del buen gobierno

La Junta Directiva de Red de Servicios de Occidente S.A., en cumplimiento de las normas que regulan la explotación de juegos de suerte y azar y los servicios postales en Colombia y de su deber estatutario, aprobó el presente Código de Buen Gobierno Corporativo. Dicho Código tiene por objeto plasmar la filosofía y establecer las prácticas y políticas que en materia de Buen Gobierno Corporativo deben regir todas las actuaciones de Red de Servicios de Occidente S.A., especialmente en lo concerniente a las relaciones entre la Administración, la Junta Directiva, los Accionistas y demás grupos de personas con intereses en el buen desempeño de la entidad.

El Código de Buen Gobierno Corporativo de Red de Servicios de Occidente S.A., integra las mejores prácticas corporativas en materia de transparencia, gobernabilidad y control, esto con el fin de generar confianza en los grupos de interés y en el mercado en general.

Manual de conflicto de interés.

Establecer los principios, políticas y actividades que permitan prevenir, detectar y manejar situaciones que pueden generar conflicto de interés en el desarrollo de las actividades de Red de Servicios de Occidente S.A., así como los principios, políticas y procedimientos tendientes a prohibir la realización de operaciones de intermediación empleando información privilegiada.

Normatividad que rige la seguridad y salud en el trabajo en Colombia

A continuación, las normas legales que aplican a la empresa Red de Servicios de Occidente S.A.

- Ley 1010 de 2006, por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo.
- Código sustantivo de trabajo.
- Resolución 1401 de 2007, por la cual se reglamenta la investigación de incidentes y accidentes de trabajo.
- Resolución 2346 de 2007, por la cual se regula la práctica de evaluaciones médicas ocupacionales y el manejo y contenido de las historias clínicas ocupacionales.

- Resolución 2646 de 2008, por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de estas.
- Resolución 00000652 de 2012 por la que se establece la conformación y funcionamiento del Comité de Convivencia Laboral en entidades públicas y empresas privadas y se dictan otras disposiciones.
- Resolución 0312 de 2019, por la cual se definen los Estándares Mínimos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST.
- Decreto 1072 de 2015. Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo.
- Resolución 1409 de 2012, por la cual se establece el reglamento de seguridad para protección contra caídas en trabajo en alturas.
- Decreto-Ley 1295 de 1994, por el cual se determina la organización y administración del Sistema General de Riesgos Profesionales.
- Resolución 1792 de 1990, por la cual se adoptan valores límites permisibles para la exposición ocupacional al ruido.
- Resolución 2013 de 1986, por la cual se reglamenta la organización y funcionamiento de los Comités de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial en los lugares de trabajo.
- Resolución 2400 de 1979, por la cual se establecen algunas disposiciones sobre vivienda, higiene y seguridad en los establecimientos de trabajo.

Tabla 4 *Diagnostico de Planeación Estratégica de Gestión Humana*

PLANEACION ESTRATEGICA					
GESTIÓN HUMANA					
DESCRIPCION DEL SUBSISTEMA	SI/NO	F	N	D	OBSERVACION
¿Cuenta la empresa con un área de gestión humana?	Si	X			
¿Cuántas personas realizan procesos de gestión humana? Describe la cantidad y los roles que desempeñan	<u>0</u>		X		
¿Qué formación y experiencia tienen las personas responsables de gestión humana?	0%			x	
¿Cuántas personas conforman la empresa por áreas y niveles?	<u>Anexo 2</u>	X			
¿Existen procedimientos documentados para los procesos de GH?	Si			x	Se debe verificar su contenido y validar el cumplimiento de la gestión. Adicionalmente, definir ajustes si es conveniente y necesario.
Se realizan previsiones de recursos humanos con relación a: necesidad de recursos humanos en conjunto, sustitución del personal existente, puestos clave	No			x	
¿Qué obstáculos encuentra normalmente en la planificación de los recursos humanos?				x	No se efectúa planeación estratégica para los recursos humanos
¿Qué etapas desarrolla la empresa en la planificación de recursos humanos?	No			x	Las decisiones relacionadas con el proceso se toman en la medida en que se requieren, generalmente se dan por los requerimientos que se presentan desde el proceso comercial.
¿Cuenta el proceso de recursos humanos con una estrategia definida?	No			x	
En caso afirmativo, ¿Está articulada con la estrategia organizacional y cómo?	N/A			x	porque la respuesta anterior es negativa
¿Los objetivos de Gestión Humana aportan a los Objetivos organizacionales?	No			x	No se cuenta con objetivos estratégicos definidos para la organización, en consecuencia, no se cuenta con objetivos estratégicos para el proceso de gestión humana.
¿Están definidos los indicadores de contribución y se miden?	No			x	Se cuenta con la definición de indicadores de gestión por cargo. No se miden.
¿El proceso de gestión humana tiene definido su proceso estratégico: misión, visión, valores?	Si			x	La empresa cuenta con definiciones de misión, visión y valores, sin embargo, al no tener definidos objetivos estratégicos, estos conceptos son una generalidad. Se debe verificar.
¿El proceso de gestión humana está claramente definido? Esto se refiere a la relación cliente, proveedor, insumo, resultado	No			x	
¿Está definida la cadena de valor de la empresa? ¿Y cuál?	No			x	
¿Están definidas las políticas del proceso de GH?	Si			x	Para gestión de la operatividad del proceso (incluidas en presupuesto), no hay unas generales al proceso. Se debe validar.
¿Existe un presupuesto de Gestión Humana?				x	Existen un presupuesto general que incluye partidas para el proceso de gestión humana.

¿La empresa realiza provisión de personal? (salario, prestaciones, seguridad social, despidos, jubilaciones, entre otro)	Si	X			
¿Cómo identifican las necesidades de personal? (número y tipo)				x	Solo en la medida que los procesos lo requieran, no como planeación.
¿Existe un sistema de información que soporte los procesos de GH?	Si			x	
¿Tienen definido qué es un cargo crítico para la empresa? ¿Cuáles son las características o condiciones?	No			x	
¿Cuáles son los cargos críticos?	N/A			x	Porque la respuesta anterior es negativa
¿Tienen planes de carrera y sucesión?	No			x	
¿Existe claro patrocinio de la alta dirección al área de GH?	Si	x			
Análisis y descripción de cargos					
¿Existe un modelo un modelo de competencias en los perfiles de cargos?	Si				
¿Cada cuánto se actualiza la información de los puestos de trabajo?					Hace tres años aproximadamente no se actualiza la información.
¿Tiene la empresa asignado un cupo de aprendices y practicantes?	Si				
DESCRIPTORES DEL SUBSISTEMA PERFILES DE CARGO	SI/NO	F	N	D	OBSERVACIÓN
¿Tiene la empresa descripciones y perfiles de cargo?, ¿qué instrumento utilizan?	Si			D	Formato de registro de forma manual
¿Han sido identificados todos los cargos que existen en la actualidad?	Si			D	
¿Se tienen claramente definidos los objetivos individuales y globales de cada puesto de trabajo?	Si			D	
¿Se ha identificado claramente cuáles son las habilidades necesarias para desempeñar cada cargo? ¿Cómo?	No			D	Se determinaron habilidades de forma general.
¿Han sido identificados los conocimientos mínimos requeridos por las personas para desempeñar adecuadamente el cargo?	Si			D	Como la documentación del proceso no se ha actualizado en tres años aproximadamente, todo su contenido se debe validar y actualizar.
¿Cuentan con una descripción clara de las responsabilidades concretas de cada cargo y se entiende el nivel de importancia de las mismas?	Si			D	
¿Han sido identificados los grados de toma de decisión, autonomía y nivel de autoridad correspondientes a cada cargo?	Si			D	De forma general
¿Tienen identificados los recursos o herramientas necesarios para el óptimo desempeño de cada cargo?	No			D	
¿Han detectado los factores de riesgo para cada puesto de trabajo?	No			D	
¿Ha sido identificado el contexto del puesto de trabajo (factores ambientales, físicos)?	No			D	

¿Existe clasificación de los diferentes cargos de acuerdo a su rango, categoría o nivel?	Si			D	
¿Ha sido clarificado para cada puesto de trabajo su razón de ser y la contribución global a la organización?	No			D	

Fuente: Tomado de la información suministrada por la empresa Red de Servicios de Occidente S.A

Tabla 5 *Diagnostico de Subsistema de Ingreso de Gestión Humana*

SUBSISTEMA DE INGRESO					
GESTIÓN HUMANA					
DESCRIPCION DEL SUBSISTEMA	SI/NO	F	N	D	OBSERVACION
¿Existen políticas del proceso de selección?	Si	x			Están incluidas en los procedimientos y se ciñen a lo requerido según la normatividad laboral.
¿Cuáles son las etapas del proceso de selección?	Anexo 3	x			
¿Cuáles son las fuentes de reclutamiento?		x			Agencia pública de empleo del SENA, Hojas de vida personal (cuando son procesos internos) CompuTrabajo Medios de comunicación / redes sociales.
¿Los candidatos firman un consentimiento informado dando su visto bueno para realizar las diferentes etapas del proceso de selección?	Si	x			Formato uso de datos personales hoja de vida aspirantes a cargo
¿Utiliza la tercerización como apoyo al proceso de selección?	No		x		
¿Realiza preselección de las hojas de vida?	Si	x			
¿Qué roles intervienen en selección?		x			Jefe de gestión humana, jefe del proceso, jefe de TIC. Oficial de cumplimiento, Gerente
¿Qué medio se utiliza para cerrar el proceso con los candidatos?		x			Llamadas telefónicas y correos electrónicos
¿Realiza los exámenes médicos a partir de un profesiograma?	Si	x			Revisar el procedimiento
En caso afirmativo, ¿en qué etapa del proceso se realiza?				x	Al final del proceso de selección
¿Qué cargos son más difíciles de cubrir y qué estrategias ha utilizado?				x	Líderes comerciales: Perfilar asesores comerciales, Contador público: Promociones internos
¿Se estudia la confiabilidad y la validez de los instrumentos de selección de personal?	No			x	
¿En el proceso de selección se apoyan en pruebas técnicas, psicotécnicas, visitas domiciliarias, entrevistas, centros de valoración, estudios de seguridad, entre otras?	Si	x			
¿Se construye informe de selección?	Si	x			Revisar procedimiento
Seguridad social y contratación					
¿Se encuentran todos los empleados afiliados al sistema de seguridad social y se paga por ellos los aportes mensuales como establece la ley?	Si	x			

¿Se cumple oportunamente con las obligaciones parafiscales?	Si	x			
¿Realiza los exámenes médicos a partir de un profesiograma a todo el personal?				x	Revisar
¿Tienen definidas listas de chequeo con los requisitos de contratación?	Si	x			
¿Qué tipo de contratación utilizan la empresa?		x			Indefinido, Termino fijo, Comercial, Aprendizaje
¿Cuenta la empresa con practicantes o aprendices?	Si	x			

Fuente: Tomado de la información suministrada por la empresa Red de Servicios de Occidente S.A

Tabla 6 *Diagnóstico de Subsistema de Desarrollo de Gestión Humana*

SUBSISTEMA DE DESARROLLO					
GESTIÓN HUMANA					
DESCRIPCION DEL SUBSISTEMA	SI/NO	F	N	D	OBSERVACION
Inducción, entrenamiento y capacitación					
¿El proceso de inducción se encuentra documentado?	Si			x	Se marca como debilidad, ya que la documentación soporte del proceso no se ha actualizado hace tres años aproximadamente
¿La empresa tiene definido planes de formación que incluya entrenamiento y capacitación para los diferentes cargos?	Si			x	Se debe validar si los requerimientos de capacitación cubren y fortalecen las necesidades de mejora de las competencias del personal.
¿Tiene la empresa una metodología de levantamiento o identificación de necesidades de entrenamiento y capacitación?	revisar			x	Las necesidades de capacitación y entrenamiento se conocen en la medida que son requeridas
¿El proceso de selección es insumo para la definición de plan de formación?	No			x	
¿Existe un presupuesto anual de formación?	Si	x			
¿Realizan evaluaciones antes y después de los cursos, y miden la transferencia de lo aprendido en el puesto de trabajo?	No			x	Se hacen evaluaciones solo para verificar conocimientos en función de aprobación del curso.
¿Existe un programa de formación de formadores?	No			x	
¿Tienen escuela de liderazgo o su equivalente?	No			x	
Gestión del desempeño					
¿La empresa tiene documentado y estructurado el proceso de Gestión del Desempeño?	No			x	
¿Su empresa realiza evaluación del desempeño?	No			x	
¿En qué sistema o por cuál medio se hace la gestión del desempeño?				x	La toma de decisiones en función del desempeño se hace de forma subjetivo. Se tiene en cuenta los procesos disciplinarios, el concepto general del jefe al trabajador o por incumplimiento de responsabilidades recurrentes. También por medio de resultados de auditoria en cumplimiento de requisitos del proceso.

¿Los resultados obtenidos en gestión del desempeño sirven para alimentar diferentes subsistemas de GH?				x	Por medio de la ejecución de planes de trabajo.
¿La gestión del desempeño tiene las tres etapas: acuerdo, seguimiento y evaluación?	No			x	
¿Qué método utiliza para la evaluación del desempeño?	N/A			x	No se realiza evaluación de desempeño
¿Con qué frecuencia se realiza la evaluación del desempeño?	N/A			x	No se realiza evaluación de desempeño
¿Se estructura un plan de mejoramiento y desarrollo a partir de la evaluación del desempeño?	N/A			x	No se realiza evaluación de desempeño
¿Hay procesos de retroalimentación y seguimiento?	N/A			x	No se realiza evaluación de desempeño
¿Cuál es el rol del líder en la movilización del plan de mejoramiento y desarrollo? ¿El líder es el responsable directo de realizar gestión de desempeño con su equipo de trabajo?	N/A			x	No se realiza evaluación de desempeño
Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo					
¿La empresa cuenta con un Sistema de Gestión y Seguridad y salud en el trabajo?	Si	x			
¿La empresa cuenta con asesoría para la implementación del Sistema de Gestión y Seguridad y salud en el trabajo?	Si	x			Aseguradora de riesgos laborales y empresa de consultoría externa.
En caso afirmativo, ¿en qué fase se encuentra?		x			Fase de ejecución, ARL, proceso de auditoría interna de la empresa, el MINTRABAJO
¿Se cuenta con un responsable de SST para el diseño del sistema de gestión? ¿Qué perfil tiene? ¿Cuenta con licencia de salud ocupacional vigente?	Si	x			
¿A qué ARL está afiliada la empresa?	Si				Seguros Bolívar
¿En qué nivel(es) de riesgo cotiza la empresa en riesgos laborales?					1 y 4
¿Hay reinversión de aportes por parte de la ARL?	Si				Horas capacitación / seguimiento al sistema, incluida la auditoria/
Que tanto inciden las condiciones ambientales en el desempeño de los empleados, Mucho (M), poco (P), no se han evaluado (NE)				x	Se tiene determinado el perfil socio demográfico, no tenemos indicadores, no se ha efectuado evaluación.
¿Está consciente de la importancia que tienen las medidas de seguridad en el desempeño de sus empleados?				x	A partir de la determinación de la matriz de peligros se efectúan las actividades de capacitación y toma de consciencia del sistema de seguridad y salud en el trabajo.
¿Utilizan adecuadamente los empleados sus equipos de protección?	Si	x			Se cuenta con registro de entrega de dotación a empleados / matriz, sin indicadores.
¿Se realizan capacitaciones de temas orientados a la prevención de accidentes, incidentes, enfermedades o emergencias? En caso afirmativo mencione los temas que se han dictado en el año:	Si			x	Las capacitaciones nacen a partir de la matriz de peligros. El indicador de capacitación es de cumplimiento en cantidad de capacitaciones programadas sobre las realizadas. Capacaciones preventivas y por materialización del riesgo. Sin indicadores de seguimiento de cumplimiento a la capacitación.
¿Con que frecuencia realizan estos cursos?				x	Se cuenta con programa de capacitación anual con ejecución mensual. Sin indicadores de medición

¿La ARL y empresa reconocen a los empleados las prestaciones económicas por accidentes de trabajo y enfermedades laborales que les corresponde?	Si	x			Se cuenta con una partida contable para el registro de estos conceptos.
¿Cuentan con comité paritario de seguridad y salud en el trabajo? ¿Cada cuánto se reúne? ¿Qué actividades realiza?	Si			x	Reuniones 1 vez al mes. Se efectúan actividades de capacitación. No se han tomado decisiones frente al sistema SST
¿Cuentan con comité de convivencia laboral? ¿Cada cuánto se reúne? ¿Qué actividades realiza?	Si			x	Reuniones 1 vez cada 3 meses. En etapa de capacitación, sin medición de indicadores.
¿Se realiza análisis causal de los accidentes, incidentes, enfermedades y emergencias para evitar su repetición?	Si	x			Capacitaciones, indicadores, apoyo de la ARL
¿Cómo es la participación de la dirección y los mandos medios en la gestión de seguridad y salud en el trabajo?		x			Asignación de presupuesto de implementación y ejecución del sistema
¿Se reportan e investigan todos los accidentes de trabajo?	Si	x			Su cuenta con el registro de investigación, medición y seguimiento.
Indique que programas de SST se implementan en la empresa		x			No consumo de alcohol y drogas, programa de prevención y promoción, programas de vigilancia epidemiológica
¿Qué oportunidades de mejora encuentra en la gestión de seguridad y salud en el trabajo en la empresa?				x	Programa de vigilancia epidemiológica, Riesgo psicosocial
¿Han realizado medición de riesgo psicosocial? En caso afirmativo con qué frecuencia lo hacen y qué resultados obtuvieron en la última evaluación.	Si	x			Se efectuó aplicación de la batería, se cuenta con plan de acción y ejecución.

Fuente: Tomado de la información suministrada por la empresa Red de Servicios de Occidente S.A.

Tabla 7 Diagnóstico de Subsistema de Compensación de Gestión Humana

SUBSISTEMA DE COMPENSACION					
GESTIÓN HUMANA					
DESCRIPCION DEL SUBSISTEMA	SI/NO	F	N	D	OBSERVACION
Compensación racional					
¿Se tienen establecidas escalas salariales?	Si	x			
¿Existe análisis de equidad interna en cuanto a salarios (estructuras salariales)?	No			x	
¿La empresa compara los salarios de los cargos con los del mercado? ¿Cómo?	No		x		
¿Cuenta su empresa con un comité de asignación y evaluación de salarios?	No			x	
En caso afirmativo ¿quiénes participan en el comité?	N/A		x		
¿Existen cargos iguales con diferente salario? ¿Cuál es el motivo?	Si		x		Esta situación se presenta porque antes de efectuar el estudio de salarios estas personas estaban contratadas por un salario mayor al valor definido en tabla salarial. Esta pendiente definir si se llevara a cabo un procedimiento de nivelación o se mantienen las diferencias.

¿Existe clasificación de salarios fijos o variables según los cargos?	No		x		
¿Existe la modalidad de pago de salario integral?	Si		x		
¿Existe la modalidad de pago de salario en especie?	Si	x			A algunos trabajadores (vivienda)
¿Existe un control del tiempo laborado por cada trabajador?	No			x	Se cuenta con registro de ingreso y salida de personal. No se controlan los tiempos de ejecución de trabajo.
¿Los empleados tienen primas extralegales?	Si	x			
¿Cuáles variables tienen en cuenta para un incremento salarial? ¿Quién los aprueba?	Si	x			Antigüedad en la empresa / experiencia / nivel de estudio/
¿Utiliza una evaluación de desempeño como herramienta para realizar incrementos salariales?	No			x	
¿El personal autoriza con su firma las deducciones que se hacen al salario?	Si	x			
¿Cada cuánto se hacen los pagos de nómina en la empresa?			x		Quincenal
Cómo hacen el pago a los empleados (¿consignación, cheque, efectivo?)		x			Consignación y efectivo
¿Tiene políticas de compensación?	Si	x			Sistema de bonificación a empleados administrativos.
¿Cuentan con un sistema de retribución por méritos?	Si	x			Para el proceso comercial. Bonos por cumplimiento.
En caso afirmativo, ¿cómo está estructurado?					Por medio de medición de indicadores y cumplimiento.
¿Está en marcha algún programa en concreto de mejora en calidad de vida?	Si	x			Proyecto de vivienda
¿Existen beneficios adicionales para los empleados? ¿Cuáles?	Si	x			Entrega de medicamentos / bonos para viajes a citas médicas / entrega de gafas / salud / auxilios educativos
¿Si la respuesta es sí, cómo los definen?					Respuesta anterior
¿Si tienen un plan estructurado con acciones de compensación emocional? (Calidad en el trabajo, Desarrollo, Flexibilidad, bienestar, inclusión)	No	x			No está estructurado, pero si se tienen en cuenta estos aspectos

Fuente: Tomado de la información suministrada por la empresa Red de Servicios de Occidente S.A

Tabla 8 *Diagnostico del Subsistema de Control de Gestión Humana*

SUBSISTEMA DE CONTROL					
GESTIÓN HUMANA					
DESCRIPCION DEL SUBSISTEMA	SI/NO	F	N	D	OBSERVACION
Control					
¿Se manejan indicadores en el área de gestión humana? En caso afirmativo describa cuáles	Si			x	Se tienen determinados los indicadores en gestión humana pero no se miden (indicadores de gestión por cargo)
¿Con qué objetivo se calculan los indicadores, a quién se le entregan y para qué son importantes?				x	No se hace

¿Se realizan entrevistas de salida con los empleados en la empresa? En caso afirmativo ¿La información recopilada es utilizada con qué fines?				x	No se diligencia el formato. Los trabajadores que terminan contrato no diligencian esta información.
¿La empresa tiene definida una herramienta para la medición del clima organizacional?	No			x	
¿Existen estadísticas o información sobre las quejas de los empleados?	No			x	Los empleados no han registrado quejas
Relaciones laborales					
¿La empresa tiene definida una política de la gestión de la disciplina?	No		x		Se cuenta con el comité de convivencia.
¿Existe un reglamento interno de trabajo?	Si	x			
¿Los empleados conocen el reglamento del trabajo?	Si	x			También está publicado físicamente en dos lugares de la empresa.
¿Existen comités disciplinarios?	No			x	
¿Existe en la empresa sindicato?	No			x	
¿Existe en la empresa; pacto colectivo o negociación colectiva?	No			x	

Fuente: Tomado de la información suministrada por la empresa Red de Servicios de Occidente S.A

DIAGNÓSTICO

La recolección de la información se realizó por medio de diagnóstico en búsqueda de resultados que llevaran a identificar los mecanismos aplicados en la empresa Red de Servicios de Occidente S.A., para la caracterización de un modelo en gestión humana a partir de la percepción de sus integrantes.

El procedimiento de diagnóstico se realizó al proceso de gestión humana. Se contó con la participación del personal contratado por nómina (Gerente, responsables en el proceso de gestión humana, responsables en auditoría interna, responsable del sistema integrado de gestión) y colocadores independientes.

Para efectos de verificación de la información se llevaron a cabo reuniones y entrevistas con los responsables en procesos, se utilizó el método de observación, verificación documental y análisis de datos.

De la ejecución de este ejercicio se logró obtener de los siguientes resultados:

Planeación Estratégica de Gestión Humana

La empresa Red de Servicios de Occidente S.A., cuenta con un proceso de gestión humana que tiene la siguiente conformación (ver tabla 8).

Proceso de Gestión Humana

Tabla 9 Cargos y Funciones del Proceso de Gestión Humana

Gestión humana				
Nombre del cargo	Nivel académico	Experiencia		Actividades que realiza
		Cargo	Tiempo en meses	
Jefe de gestión humana	Profesional en trabajo social.	Aprendiz	12	Coordina las actividades de gestión humana / bienestar social / capacitación / responsabilidad social
		Auxiliar de gestión humana	42	Procesos de selección y aplicación de pruebas psicotécnicas
		Jefe de gestión humana	48	Acompañamiento a procesos.
				Gestionar internamente los procesos de descargos
Auxiliar de selección y contratación	Técnica en archivo Estudiante de administración de empresas 7 semestre	Aprendiz	8	Creación de usuarios.
		Cajera	3	Ajuste a la seguridad social
		Auxiliar de gestión humana	117	Elaboración de contratos de personal de nómina y colocadores independientes.
				Gestión y cobro de incapacidades
Auxiliar de nómina	Técnica en contabilidad Estudiante de contaduría pública 4 semestre	Auxiliar contable	25	Liquidación de nómina / comisiones / realización de SOI /
		Digitadora	7	
		Auxiliar contable	3	
Auxiliar de archivo	Técnica en archivo	Aprendiz	6	Diligenciamiento del RUT
		Auxiliar de archivo	36	Archiva documentación del proceso de gestión humana
				Depurar el personal retirado de las hojas de vida en archivo
				Apoyo en la actividad de creación de usuarios

Fuente: Tomado de la información en perfiles de cargo (Autoría propia).

Cantidad de personas contratadas por nómina

El personal que ejecuta las actividades en el proceso de gestión humana no conoce los objetivos estratégicos a su proceso. No se evidencia la determinación de la estrategia del proceso

de gestión humana. No se evidencia documento de registro que garantice la comunicación formal de la estrategia al proceso. No se evidencia el documento de planificación para la ejecución de la estrategia. Se evidencian documentos donde se determinan la visión, la misión, y los valores organizacionales, sin embargo, estos datos están desligados de la estrategia de la organización.

Dentro de su estructura organizacional cuenta con el proceso de Sistemas integrados de gestión, el cual tiene como objetivo la planificación, implementación, seguimiento y mantenimiento de los mismos.

Tabla 10 Cantidad de Personas Contratadas por Nómina

Nombre del proceso	Cantidad de personas por proceso
Administrativo	7
Auditoria	8
Comercial	198
Cumplimiento	1
Escrutinio	2
Financiero	9
Gerencia	1
Gestión Humana	4
Jurídico	1
Tesorería	4
TIC	12
Total, cantidad de personas por nómina	247
Total, cantidad de procesos	11

Fuente: Información suministrada por la empresa (Autoría propia).

Por medio de este proceso se lleva a cabo el control de la gestión documental de los procesos. Se verifico el sistema documental para el proceso de gestión humana y se evidencia que cuenta con la estructura documental necesaria para el planificación, conocimiento y

ejecución de las actividades del proceso, sin embargo, la fecha de última modificación de estos documentos se registra en el año 2016.

Estructura documental para el proceso de Gestión Humana

Tabla 11 Estructura Documental del Proceso Gestión Humana

PROCESO	CÓDIGO	NOMBRE DEL DOCUMENTO
Gestión Humana	IN-GH-01	Seguimiento de incapacidades
Gestión Humana	IN-GH-02	Registro en sistema de información sire para el reporte de extranjero
Gestión Humana	PO-GH-01	Manejo de incapacidades médicas
Gestión Humana	PO-GH-02	Solicitud de certificación a empresa empleadora respecto del porcentaje de trabajadores en condición de discapacidad
Gestión Humana	PR-GH-01	Reclutamiento y archivo hojas de vida
Gestión Humana	PR-GH-02	Selección de personal
Gestión Humana	PR-GH-03	Contratación de personal
Gestión Humana	PR-GH-04	Inducción y reinducción
Gestión Humana	PR-GH-05	Programa de capacitación
Gestión Humana	PR-GH-06	Nómina
Gestión Humana	PR-GH-07	Procesos disciplinarios para el personal
Gestión Humana	PR-GH-08	Terminación de contrato laboral
Gestión Humana	PR-GH-09	Solicitud de subsidio educativo
Gestión Humana	PR-GH-11	Recibo y entrega de cargo
Gestión Humana	PR-GH-12	Elaboración, modificación y difusión de manuales de funciones
Gestión Humana	PR-GH-13	Contratación de la relación comercial con colocadores independientes
Gestión Humana	PR-GH-14	Terminación de la relación comercial con colocadores independientes
Gestión Humana	PR-GH-15	Participación sobre la venta

Gestión Humana	FO-GH-01	Uso de datos personales hoja de vida aspirantes a cargos
Gestión Humana	FO-GH-02	Requisición de personal
Gestión Humana	FO-GH-03	Entrevista e informe de selección
Gestión Humana	FO-GH-04	Autorización y vinculación de empleados
Gestión Humana	FO-GH-05	Manual de funciones
Gestión Humana	FO-GH-06	Seguimiento al reclutamiento
Gestión Humana	FO-GH-07	Requisitos contratación personal
Gestión Humana	FO-GH-08	Remisión para evaluaciones médicas ocupacionales
Gestión Humana	FO-GH-09	Acta de destrucción
Gestión Humana	FO-GH-10	Lista de chequeo carpeta hoja de vida
Gestión Humana	FO-GH-11	Solicitud de cambio EPS y fondo de pensiones
Gestión Humana	FO-GH-12	Registro de contratos
Gestión Humana	FO-GH-13	Registro de asistencia
Gestión Humana	FO-GH-14	Evaluación de periodo de prueba
Gestión Humana	FO-GH-15	Evaluación de la capacitación
Gestión Humana	FO-GH-16	Registro de entrenamiento
Gestión Humana	FO-GH-17	Identificación de necesidades de capacitación
Gestión Humana	FO-GH-19	Reporte de faltas disciplinarias
Gestión Humana	FO-GH-20	Acta de entrega de dotación
Gestión Humana	FO-GH-21	Solicitud y autorización de vacaciones
Gestión Humana	FO-GH-22	Permisos y licencias
Gestión Humana	FO-GH-23	Novedades de nómina
Gestión Humana	FO-GH-24	Registro de ausentismo por incapacidades
Gestión Humana	FO-GH-25	Acta de devolución de recursos laborales

Gestión Humana	FO-GH-26	Planilla de entrega para carnet a trabajadores
Gestión Humana	FO-GH-27	Formulario de subsidio educativo
Gestión Humana	FO-GH-28	Solicitud de crédito
Gestión Humana	FO-GH-29	Autorización de descuento
Gestión Humana	FO-GH-30	Autorización de descuento sobre comisión
Gestión Humana	FO-GH-31	Programación de actividades de bienestar y capacitación
Gestión Humana	FO-GH-32	Entrevista de retiro
Gestión Humana	FO-GH-34	Solicitud de herramientas de trabajo
Gestión Humana	FO-GH-35	Acta de socialización de manual de funciones
Gestión Humana	FO-GH-36	Prueba básica de comprensión de manual de funciones
Gestión Humana	FO-GH-37	Control de horas extra y recargos
Gestión Humana	FO-GH-38	Contratación de colocadores independientes
Gestión Humana	FO-GH-39	Convocatoria externa
Gestión Humana	FO-GH-40	Entrega de elementos publicitarios a colocadores independientes
Gestión Humana	FO-GH-41	Modificación base de datos comercial
Gestión Humana	FO-GH-42	Acta de descargos
Gestión Humana	FO-GH-43	Registro de asistencia de colocadores independientes
Gestión Humana	FO-GH-44	Evaluación de la capacitación de colocadores independientes
Gestión Humana	FO-GH-45	Devolución de elementos colocador independiente
Gestión Humana	FO-GH-46	Divulgación de reglamento interno de trabajo
Gestión Humana	FO-GH-47	Libro de vacaciones
Gestión Humana	FO-GH-48	Acta de compromiso seguimiento a funciones empleados
Gestión Humana	FO-GH-49	Visita domiciliaria
Gestión Humana	FO-GH-50	Evaluación por observación

Gestión Humana	FO-GH-51	Lista de chequeo carpeta colocador independiente
Gestión Humana	FO-GH-52	Seguimiento a procesos disciplinarios
Gestión Humana	FO-GH-53	Planilla de participación sobre la venta
Gestión Humana	FO-GH-54	Solicitudes especiales
Gestión Humana	FO-GH-55	Evaluación de satisfacción de la capacitación

Fuente: Información tomada del control de documentos del SGC (Autoría propia).

En cuanto a perfiles de cargo, se cuenta con documento elaborado para tal fin de acuerdo a la estructura organizacional. El diseño de los perfiles de cargo está enfocado a la realización de la tarea. Estos documentos tienen fecha de última modificación año 2016. En el contenido del documento se ha determinado información sobre el perfil general del cargo, competencias requeridas, nivel de autoridad, responsabilidades, indicadores de medición de la gestión del cargo. En el procedimiento de verificación se evidenció que las competencias, los valores y habilidades no están alineadas con la estrategia organizacional y los indicadores no se miden.

No se evidencia registro de análisis de cargos ni análisis de puestos de trabajo para la empresa. Esta actividad no ha sido contemplada dentro de los planes de trabajo para gestión humana.

No se realizan previsiones para de personal requerido. Se tiene en cuenta solo en los requerimientos por nuevas actividades en el proceso comercial.

No se tiene definida la cadena de valor de la empresa.

Las políticas internas de la gestión del proceso de gestión humana se encuentran incluidas dentro de los procedimientos, políticas publicadas, reglamento interno de trabajo. Se evidencia registro de acuerdo con los requerimientos legales. (Documentación actualizada al año 2016).

La empresa tiene asignado un presupuesto general en el cual se incluyen los recursos financieros destinados para el proceso de gestión humana.

Análisis de Gestión Humana de acuerdo a los Subsistemas

Subsistema de ingreso

El proceso de gestión humana se encuentra estructurado y su objetivo principal es la ejecución de los procedimientos operativos del proceso. Los procedimientos de selección de personal se encuentran desvinculados de la estrategia organizacional. No se evidencia realización de la medición de desempeño de trabajadores.

Etapas del procedimiento de selección	
Creación de la vacante	
Solicitud del requerimiento de personal	
Reclutamiento	
Selección	Verificación de hojas de vida
	Verificación de cumplimiento del perfil del cargo
	Verificación de datos (1)
	Entrevista inicial
	Aplicación de pruebas
	Calificación de pruebas
	Entrevista con el jefe del proceso solicitante
	Verificación de datos (2)
Examen de ingreso	
Archivo de documentos en carpeta	
Inicia procedimiento de contratación	

Ilustración 8 Fuente: *Elaboración propia. Etapas del procedimiento de selección, de la empresa Red de Servicios de Occidente S.A.*

Todos los empleados de la empresa se encuentran afiliados a la seguridad social y ARL y se cumple oportunamente con los pagos a las aseguradoras y entidades de salud. Se realizan exámenes médicos basados en el profesiograma, sin embargo, el procedimiento no es

claro en cuanto a los tiempos y prioridad de las actividades realizadas en función de exposición de riesgo financiero para la empresa.

El procedimiento de contratación se encuentra definido, se cuenta con lista de chequeo para la verificación de cumplimiento del mismo. La empresa cuenta con contratación a término indefinido, contratación para aprendices y colocadores independientes.

Subsistema de Desarrollo

Se evidencian procedimientos documentados para inducción, entrenamiento y capacitación, sin embargo, como se ha establecido en el subsistema de planeación estratégica de gestión humana, estos documentos se encuentran actualizados al año 2016.

En cuanto a aspectos de capacitación y formación, no se evidenciaron registros de un programa definido para ejecución del año 2020. Este se ha diseñado teniendo en cuenta los requerimientos de formación sugeridos por los jefes de procesos, sin embargo, no se encuentran alineados a la estrategia del proceso de gestión humana, empresa, política o enfoque a mejoramiento de competencias. No se evidencia plan de formación para formadores, no se ha generado este esquema de formación. No se evidencia escuela de liderazgo o su equivalente.

La empresa no tiene definido un procedimiento para evaluar el desempeño de sus trabajadores. Para las promociones de personal se tienen en cuenta aspectos como el tiempo de antigüedad de los trabajadores en la empresa.

En cuanto a la seguridad y salud en el trabajo, la empresa cuenta con el establecimiento de un sistema de seguridad en el trabajo. Las asesorías para la implementación se reciben por parte de la ARL y la empresa proveedora estratégica. En algunos aspectos se encuentra en

implementación y otros están es ejecución. El responsable de llevar a cabo la implementación y mantenimiento de este sistema es el coordinador de sistemas integrados de gestión. Se cotiza a la ARL Seguros Bolívar, la empresa se encuentra en riesgo 1, 4 y 5. No se logra identificar el desempeño del sistema, ya que no se cuenta con medición de indicadores. Se realizan jornadas de concientización del SST a los trabajadores de la empresa, no se cuenta con mediciones de eficiencia y eficacia sobre los temas dados. El comité paritario y el comité de convivencia laboral se encuentran en proceso de implementación. Se efectúa una adecuada investigación de la accidentalidad. Los programas implementados en la empresa son: No consumo de alcohol y drogas, programa de prevención y promoción, y programas de vigilancia epidemiológica. Es necesario realizar refuerzos en los programas de vigilancia epidemiológica y riesgo psicosocial. Para efectos de conocer el riesgo psicosocial se aplicó la herramienta “batería”, se cuenta con un plan de acción para implementación.

Subsistema de Compensación

La empresa cuenta con una escala salarial definida por cargo, distribuida en tres (3) niveles de salario. No se ha efectuado análisis de la equidad interna de salarios ni se han efectuado estudios de salarios comparados con el mercado. No se cuenta con un comité para la asignación de salarios, estos son determinados por la gerencia o la alta gerencia.

De acuerdo con la realidad de la nómina actual en cuanto a distribución de salarios, se evidencian algunas personas con asignaciones superiores a los establecidos según la tabla de salario vs. Cargo. Esta situación se presenta debido a que al determinar la escala salarial ya

tenían un mayor ingreso con respecto al actual establecido; no se ha definido llevar a cabo procedimientos para homologar.

La empresa cuenta con el modelo de pago salario, salario integral y salario en especie para algunos cargos, bonificaciones por cumplimiento, comisiones por venta.

El aumento de salarios se encuentra definido por: tiempo de experiencia, antigüedad en la empresa, rendimiento, estudios realizados. No se cuenta con procedimiento para evaluar el desempeño, el aumento en la asignación salarial se da por concepto del jefe de cada proceso, aprobación del gerente y alta gerencia, Los pagos se realizan por medio de transferencia a cuenta y en efectivo.

No se cuenta con un procedimiento para la medición de tiempos laborales.

No se cuenta con un plan de bienestar estructurado con acciones de compensación emocional, sin embargo, se evidencia que la empresa otorga a los empleados y/o colocadores independientes los siguientes beneficios: seguro de vida el programa GEFE (Gerencia de la Felicidad) el cual está iniciando enfocado a la formación y desarrollo, bienestar y motivación laboral, sin embargo, está desligado de la estrategia general de la empresa, actividades de recreación, actividades deportivas, bonificaciones, las cuales se dan por el tiempo de antigüedad de los trabajadores de nómina, servicio funerario, a colocadores independientes que padecen enfermedades se les mantiene el pago de la comisión, se cubre el valor de los medicamentos que no cubre el POS, tiquetes para viajes a citas médicas a otras ciudades. Programas sociales: donación de kits escolares, donaciones al ancianato de Quibdó, donación de parques y proyecto

de vivienda que actualmente cuenta con ciento treinta (130) personas inscritas en su primera etapa.

Subsistema de Control

Se tienen determinados indicadores para el proceso de gestión humana, pero estos no se miden.

No se realizan entrevista de salida de los empleados de la empresa. Los trabajadores que terminan su relación contractual con la empresa comunican su deseo de no realizarlo, no se deja registro.

No se cuenta con procedimiento definido para la medición del clima organizacional y no se cuenta con registro de quejas de empleados.

Se cuenta con aspectos de disciplina incluidos dentro del código de ética, también con reglamento interno de trabajo que ha sido publicado y comunicado a todos los trabajadores de la empresa.

No se cuenta con comités disciplinarios, ni sindicatos. La empresa no tiene pacto colectivo ni negociación colectiva.

Cultura Organizacional

Con el objetivo de conocer los aspectos generales del comportamiento en cuanto a cultura organizacional, se procedió a revisar los diferentes documentos con pertinencia frente a este concepto, entre los que se pueden mencionar: El Manual para Código de Buen Gobierno, documentos internos tales como: organigrama, valores corporativos, misión, visión, principios generales, reglamento interno del trabajo, entre otros.

Se efectuó encuesta dirigida al personal de nómina administrativo, personal de nómina del proceso comercial y colocadores independientes.

Los conceptos evaluados, fueron: Conocimientos sobre generalidades de la empresa, aspectos motivacionales del trabajador y su relación con la ejecución de su labor y/o actividad, generalidades sobre comunicación interna, direccionamiento del jefe inmediato, ambiente de trabajo, reconocimiento y motivación por parte de la empresa hacia los trabajadores y colocadores independientes, oportunidades de crecimiento y desarrollo y relacionamiento interno con compañeros de trabajo (pares).

A continuación, en términos generales, los resultados obtenidos:

Tabla 12 Síntesis de la evaluación según la percepción de la Cultura Organizacional para la Empresa

Aspecto evaluado	Generalidades de la percepción sobre el aspecto evaluado Testimonios dados por los trabajadores	Recomendaciones
Generalidades de la empresa	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se reconocen con claridad la misión, visión, propósitos de la empresa, objetivos organizacionales y estrategias de la empresa, valores organizacionales. 2. Se evidencia dificultad en la forma del trabajador o colocador independiente en reconocer cómo contribuye su labor o la actividad que realiza con los objetivos de la empresa. 3. En lo relacionado con el respeto, se encuentra una constante en el proceso comercial con respecto a la forma cómo se comunica el jefe inmediato. 4. En cuanto a referir la empresa como un buen lugar de trabajo, las percepciones están divididas debido al medio ambiente en que se trabaja (proceso comercial), aspectos de seguridad. 5. En aspectos que la empresa puede mejorar refirieron la comunicación como primer aspecto y segundo adecuaciones en puntos de venta (proceso comercial). 	<p>Efectuar actividades que conlleven a los trabajadores y colocadores independientes a reconocimiento de estos aspectos empresariales. Efectuar seguimiento.</p> <p>Fortaleciendo el aspecto anterior.</p> <p>Validar de manera particular esta situación.</p> <p>Realizar trabajo de sensibilización sobre la empresa.</p> <p>Verificar procedimientos, métodos de comunicación.</p>
Aspectos motivacionales del trabajador o colocador independiente	<ol style="list-style-type: none"> 1. En aspectos que automotivan al trabajador: Dificultan en el reconocimiento de aspectos auto motivadores 2. En su visión personal en 5, 10 y 15 años reconocen: Mejorar la calidad de vida, tener casa propia, tener un mejor puesto de trabajo y no contestan la pregunta. 	<p>Efectuar trabajo de sensibilización personal, auto motivación, liderazgo.</p>

	3. En reconocimiento de valores personales: responsabilidad y honestidad son los valores que coinciden con algunos de los valores determinados por la empresa.	
	4. En cuanto a personas como referente dentro de la empresa, en el proceso comercial se reconocen a ellos mismos (asesores comerciales), por las condiciones en que realizan el trabajo.	
	5. Cuando se evalúa si les gusta el trabajo que realizan, en la generalidad contestan sí o no sin justificación.	
Comunicación interna	1. Medios de comunicación: Call center, Mensajes de texto, correos electrónicos, llamadas telefónicas, reuniones. Para el proceso comercial refieren las reuniones con los líderes comerciales.	Sería oportuno verificar cuál es la prioridad en la forma de comunicación y si se da por la situación de salubridad en el país. La percepción es que es impersonal
	2. Falta de calidad y oportunidad en las respuestas por solicitudes internas del proceso comercial a los procesos administrativos.	Verificar procedimientos de atención al cliente interno.
	3. Comunicación de responsabilidades: Las respuestas están divididas. Para el personal de los procesos administrativos es “sí se han comunicado”, para las personas del proceso comercial, en la mayoría de los casos no contestan la pregunta.	Verificar procedimiento de comunicación de responsabilidades y seguimiento.
Direccionamiento del jefe inmediato	1. Para el proceso comercial se percibe falta de un adecuado liderazgo, direccionamiento, comunicación, confianza hacia su jefe inmediato. Se nota mayor reconocimiento hacia los líderes comerciales.	Efectuar seguimiento a la ejecución de la labor del director en el proceso comercial.
Ambiente laboral	1. Las personas en el proceso comercial refieren, falta de adecuaciones locativas y muebles en los puntos de ventas, falta de entrega de recursos (equipos) para realizar el trabajo y no consideran que el ambiente de trabajo refleje los aspectos de cultura que la empresa comunica.	Verificar el plan de mantenimiento correctivo y preventivo a puntos de venta y puestos de trabajo en proceso comercial.
Reconocimiento y motivación de la empresa al trabajador	1. Las personas en proceso comercial refieren falta de reconocimiento por parte de la empresa a sus logros.	Verificar y/o determinar los planes de reconocimiento a la gestión de las personas en el proceso comercial.
Satisfacción y Balance	1. En proceso comercial refieren no encontrar balance entre el tiempo dedicado al trabajo y la vida personal. (El trabajo requiere mucho tiempo).	Verificar la capacidad del recurso humano en el proceso comercial. (planificación).
Crecimiento y desarrollo	1. En general, las personas no reconocen cómo pueden crecer o aspirar a otros cargos dentro de la empresa, especialmente en el proceso comercial.	Verificar por completo los planes de desarrollo y crecimiento en la empresa.
Relacionamiento con compañeros de trabajo (pares).	1. En general no contestan las preguntas de este aspecto evaluado.	En otro espacio y con una metodología específica se debe evaluar este aspecto.

Fuente: Autoría propia, información extraída de las encuestas realizadas a la empresa Red de servicios de Occidente S.A.

Cultura de la Región

Según Blanquised, (2012):

El Chocó es un territorio pluri-étnico. El DANE establece que el 80% de sus habitantes somos de raza negra, y los historiadores plantean que fuimos traídos de diferentes lugares del continente africano, con condiciones de vida, niveles sociales, comportamientos, costumbres y tradiciones muy heterogéneas.

Lo anterior ha dificultado desde entonces nuestra convivencia, por tener que «intentar adaptar» nuestro arraigo ancestral y las actitudes disímiles que traemos en un solo «marco cultural», por lo que es muy recurrente entre nosotros, la búsqueda de protagonismo, el desconocimiento de las capacidades del otro, el apocamiento del liderazgo que aflora en el otro. Estas conductas podrían ser el resultado de los patrones hereditarios que llevamos en nuestros genes, lo que ha complicado la unificación de voluntades, el empoderamiento de lo nuestro, la creación de empresas, la generación de desarrollo, para ser competitivos como región y generar beneficios comunes para hacer de nuestro Chocó el departamento de las oportunidades.

Conclusiones del Diagnóstico

De acuerdo con los resultados obtenidos en la realización del diagnóstico a la empresa Red de Servicios de Occidente S.A., podemos cuestionarnos en: ¿Cómo reorganizar la gestión humana con la estrategia organizacional de la empresa? Aspecto que toma relevancia dada la problemática en lo que refiere a este proyecto de estudio, como la desarticulación de la estrategia general de la empresa con la estrategia del proceso de gestión humana y aún más, la falta de la determinación de la segunda, lo que ocasiona reprocesos administrativos, aspectos negativos de tipo motivacional, clima laboral, estancamiento en la evolución natural de la empresa, alta rotación en colocadores independientes, baja en la productividad.

En análisis realizados con anterioridad, la gestión administrativa de la empresa se ubicó en “escenario 1”. de acuerdo al estudio efectuado según el modelo propuesto en el Simposio ASCORT. Lo anterior nos indica que seguimos el modelo administrativo tradicional. Tal como se plantea muy básica, donde las decisiones están prácticamente centralizadas en la gerencia, típico de empresas familiares que se enfocan en producción o servicios, enfocados en cumplir con los aspectos básicos de la gestión del negocio, los legales y los operativos.

Con respecto a la cultura de la organización, de acuerdo a los resultados evaluados y según la percepción de los trabajadores y colocadores independientes, se puede concluir que no existe concordancia entre las declaraciones documentadas de la empresa relacionadas con su cultura como organización, y cómo, a través de los diferentes actores dentro de la misma, la comunican, especialmente a los trabajadores y colocadores independientes en el proceso comercial.

Somos conscientes que, para llegar a la creación de un modelo en gestión humana para la empresa de una manera adecuada, debemos solucionar cada una de las brechas evidenciadas en el diagnóstico, ya que son insumos de información y gestión para determinarlos.

CONCLUSIONES

El reto de la empresa, está en gestionar el talento humano, sensibilizar a los líderes, ver las personas como seres humanos y que contribuya a su crecimiento. Esto impactará en los resultados financieros de la empresa.

Mejorar el desarrollo de liderazgo. Para poder lograr ese primer reto, es necesario trabajar fuertemente en este segundo, sensibilizar a los líderes para que se responsabilicen de

su gente es incluso primero que el anterior. Iniciar por la junta y bajar en cascada por cada uno de los niveles de la organización, lo cual permitirá que permee el resto de empleados y facilitará la gestión del talento.

Conseguir resultados de éxito en selección y contratación de personal, Si los líderes saben que tienen que enfocarse en trabajar por su gente y a su vez estos cumplen con su contribución a la empresa, se tendrá éxito en los procesos de selección y contratación, pues la gente sentirá que es un buen lugar para trabajar, recordemos que el principal retenedor -que al fin y al cabo es la medición del éxito del proceso de selección-, es el jefe.

Gestionar el cambio y la transformación cultural. La escogencia de los retos apunta a desarrollar precisamente lo mismo, están interrelacionados para que cada uno se logre, la transformación que debe vivir esta organización tiene que ver muchísimo con los líderes y la sensibilización de estos para que el proceso sea exitoso, para esto debe haber un esfuerzo inmenso en acompañamiento en procesos de gestión de cambio y transformación organizacional, requieren apoyo externo.

Convertirse en una organización en continuo aprendizaje. Iniciar desde la alta dirección en asumir el compromiso para lograr este objetivo.

La revisión, evaluación y medición de los resultados durante todo el proceso de implementación de las mejoras al proceso de gestión humana es vital para garantizar que el propósito de lo planeado se cumpla y que permita ajustar con oportunidad las desviaciones propias del mismo proceso, lo cual impactara de una forma positiva a toda la organización.

Es de conocimiento de la alta dirección de la empresa la necesidad de ejecución de actividades que apoyen a la consecución de los objetivos generales de este estudio.

Revisión, ajuste o planteamiento de la estrategia general de la empresa, con lo que se espera la determinación de objetivos estratégicos como ruta para el logro de los objetivos es procesos. Es de vital importancia el compromiso y la participación de la alta dirección, la gerencia y su equipo directivo en la realización de este ejercicio, con lo cual contribuirán a la generación de pertenencia y liderazgo del mismo. Una variable que debe tenerse en cuenta es la cultura de la región. Debemos lograr que se compacte la estrategia y cultura organizacional con la cultura de la región como parte del modelo para la gestión humana de la empresa. Entendiendo que la gestión humana es el “todo” en la empresa.

Determinación de una estrategia clara para el proceso de gestión humana, teniendo como cimientos la misión, visión, objetivos corporativos, objetivos comerciales, valores institucionales y políticas internas, para, de esa manera, lograr la conexión de la estrategia con la empresa. Verificar esta información y evaluar la pertinencia que tiene en la gestión diaria y cómo aporta a la mejora y consecución de objetivos con el fin de lograr fundamentar una adecuada cultura organizacional.

La evaluación, actualización y determinación de modelos de gestión por medio de los perfiles de cargos, análisis de cargos y puestos de trabajo que conlleven a una adecuada evaluación de desempeño y permita a la gerencia tomar decisiones acertadas acerca del talento humano de la empresa y que a su vez abra la puerta para la definición de políticas de retención

del mejor talento humano. Adicionalmente, mejorar y complementar la evaluación de salarios bajo la óptica de estudio de compensación total.

La capacitación, formación y entrenamientos constantes, la determinación de equipos de formación (formadores de formadores) en todos los niveles de la empresa con lo que se garantice su crecimiento, por medio del fortalecimiento de las competencias y habilidades del talento humano. Más allá de un proceso motivador debería incluirse como política interna y como elemento de la cultura de la organización.

Uno de los retos en la implementación de este modelo es lograr involucrar y dar el lugar que le corresponde a los sistemas de gestión en su participación en la estrategia de la empresa. Lograr optimizar la toma de decisiones de la gerencia, ya que al final deben garantizar el cumplimiento de la medición de la gestión en procesos y velar porque los resultados o metas se cumplan. Se hace necesario evaluar por completo este proceso. (Implementación, gestión, medición, responsabilidades, autoridad, gestión documental, aplicación, seguimiento y mantenimiento).

Se sugiere la aplicación de los siguientes modelos para la conformación de la particularidad del modelo de gestión humana para la empresa Red de Servicios de Occidente S.A. Aplicación del modelo estratégico de Ulrich, modelo de socio estratégico.

El modelo de gestión humana de Idalberto Chiavenato, pero dejando como un subsistema adicional la evaluación de competencias. La aplicación del modelo de competencias de Martha

Alles, el cual iniciará desde la determinación de perfiles de cargos hasta la definición de políticas de retención y atracción.

El modelo de medición de cuadro de mando de Kaplan y Norton.

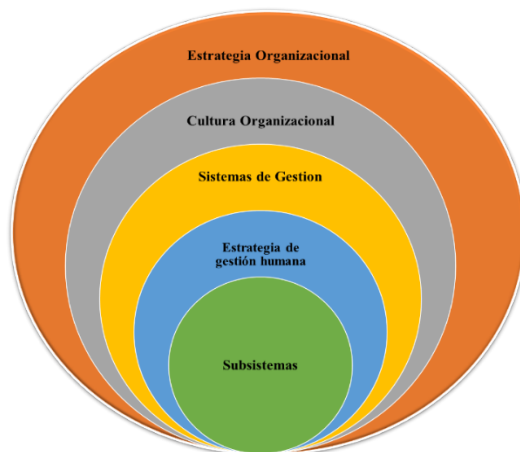


Ilustración 9 Propuesta de Sistema de Gestión para la Empresa Red de Servicios de Occidente S.A. Modelo de Gestión Humana

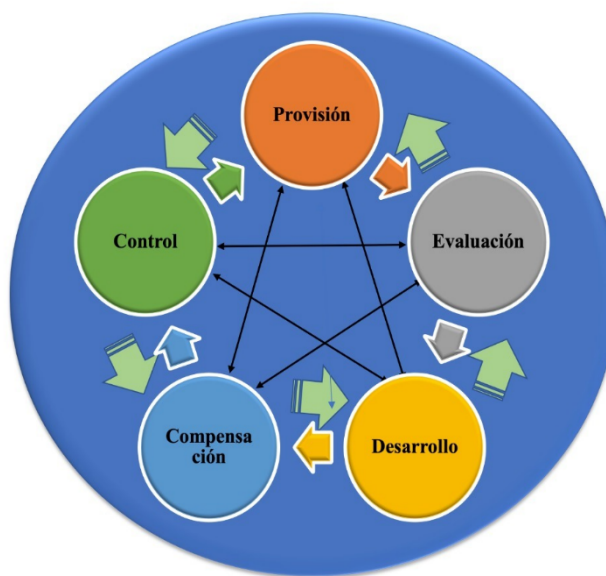


Ilustración 10 Propuesta de Modelo Operativo de Gestión Humana para la Empresa Red de Servicios de Occidente S.A.

Tabla 13 Propuesta del Modelo de Gestión Humana para Red de Servicios de Occidente S.A.

Modelo gestión humana para la empresa Red de Servicios de Occidente S.A.	Justificación	Objetivo	Actividad	Responsables
Planeación estratégica de la gestión humana	<p>No se cuenta con una planeación estratégica para el proceso de gestión humana. Solo se cumplen actividades de acuerdo a los requerimientos, según el proceso comercial.</p> <p>El proceso de gestión humana se considera un proceso operativo dentro de la empresa.</p>	Alinear las estrategias y prácticas de los recursos humanos con la estrategia de la organización.	<p>Determinar los objetivos estratégicos de gestión humana de acuerdo a los objetivos estratégicos de la empresa.</p> <p>Determinar las acciones que conlleven a la implementación de dichos objetivos.</p>	Gerente Equipo directivo de la empresa.
Subsistemas de Gestión Humana				
	Justificación	Objetivo	Actividad	Responsables
Provisión	Desconocimiento de administración del talento humano en empresas similares a Red de Servicios de Occidente S.A. Información útil para creación de políticas de atracción, mejora de competencias, políticas de compensación total, entre otros.	Conocer los niveles de competitividad de otras empresas similares a Red de Servicios de Occidente S.A. y los factores relativos a la administración del talento humano.	Investigación de mercado	Jefe de gestión humana
	La necesidad de contratación de personal para ubicar en un cargo sin tener en cuenta si cumple o no con los requerimientos del perfil de cargo, deserción durante procesos de selección por salario asignado, necesidad de mejoramiento de las competencias de los responsables en la ejecución de los cargos.	Mejorar la competitividad empresarial y lograr atraer talento humano competente para la empresa.	Definición de estrategias y políticas de atracción	Gerente
	Desactualización documental en el proceso de gestión humana (3 años), cambios en la estructura organizacional, por alineación del contenido de los perfiles de cargo con la estrategia en el proceso de gestión humana y la estrategia empresarial.	Lograr determinar las competencias y requerimientos de cargos adecuados para la ejecución de la gestión según los parámetros de la estrategia de gestión humana y la estrategia empresarial.	Análisis y determinación de perfiles de cargos	Jefe de gestión humana

	<p>No se cuenta con mecanismos actualizados que mejoren el sub proceso de reclutamiento, las pruebas aplicadas en selección son las básicas y no identificar el cumplimiento de habilidades blandas.</p> <p>No se logra efectuar análisis de datos del talento humano de la empresa.</p>	<p>Identificar métodos actualizados de aplicación de pruebas (técnicas, psicotécnicas, habilidades blandas).</p> <p>Lograr tener una base de datos con la información suficiente para el análisis de competencias reales del talento humano de la empresa vs el requerido.</p>	<p>Planeación del capital humano. Análisis de puestos, cargos y perfiles Reclutamiento Selección Incorporación</p> <p>Inventario de personal</p>	<p>Jefe de gestión humana</p> <p>Jefe de gestión humana</p>
Desempeño	La empresa no cuenta con procedimiento ni metodología para la medición del desempeño.	<p>Definir y desarrollar políticas de recursos humanos acordes con las necesidades de la organización y en concordancia con:</p> <p>Detectar aspectos de mejora en el desempeño del personal, la integración del empleado a la organización y al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados de mayor potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, revisión de plan carrera y promociones internas en las que participa el empleado.</p>	<p>Evaluar el desempeño</p> <p>El modelo de evaluación de desempeño se definirá de acuerdo a los resultados de evaluación de perfiles, cargos y puestos de trabajo.</p> <p>Seguimiento a mediciones por medio de indicadores de gestión.</p>	<p>Gerencia</p> <p>Jefe de gestión humana</p> <p>Equipo directivo</p>
Desarrollo	La empresa no cuenta con programa de desarrollo.	Participar en el logro de los objetivos estratégicos organizacionales y al mismo tiempo cubrir las expectativas individuales de colaboradores de todos los niveles.	<p>Desarrollo organizacional</p> <p>Entrenamiento, formación y capacitación.</p> <p>Desarrollo de competencias</p> <p>Gestión planificación de la carrera (plan carrera).</p> <p>Planes de reemplazo</p> <p>Planes de sucesión - Capital intelectual</p> <p>Personal clave</p> <p>Programa de formador de formadores</p>	<p>Gerencia</p> <p>Jefe de gestión humana</p> <p>Equipo directivo</p>
Compensación total	La empresa no cuenta con un sistema de estudio de	Recompensar el desempeño de los empleados para su propia satisfacción de forma	Administración de sueldos y salarios	Gerencia

	compensación total con enfoque a competencias.	equitativa y la de la organización. Mantener a la empresa competitiva en el mercado laboral.	Sistemas de beneficios y compensación Políticas de retención, atracción y motivación.	Jefe de gestión humana
Control	La empresa no cuenta con un procedimiento de seguimiento y control al cumplimiento de objetivos de los subsistemas del proceso de gestión humana.	<p>Evaluar las actividades de administración del talento humano a nivel de la organización, para mejorar continuamente.</p> <p>Identificar las contribuciones que hace el proceso de gestión humana a la organización.</p> <p>Dar claridad en las actividades y responsabilidades del equipo de trabajo.</p> <p>Contribuir a la alineación de la estrategia corporativa con las capacidades del capital humano y las necesidades de la organización.</p> <p>Facilitar la uniformidad de las prácticas y las políticas de trabajo.</p> <p>Aprovechamiento de los recursos de capital humano, disminuye costos y permite compartir con otros las mejores prácticas.</p> <p>Promover los cambios necesarios en la organización.</p> <p>Wherter & Davis, (2008) (Pág. 492).</p>	<p>Auditorías internas al proceso</p> <p>Medición por indicadores de gestión</p> <p>Seguimiento al cumplimiento de ejecución y logros de los subsistemas de gestión humana.</p> <p>Toma de acciones</p>	<p>Gerencia</p> <p>Coordinador de sistemas de gestión.</p> <p>Auditoría de gestión.</p> <p>Auditoría interna.</p>
Cultura Organizacional				
Cultura organizacional	La empresa no cuenta con una línea definida en cuanto a cultura organizacional.		Estrategia vs. Cultura organizacional. Sistema de valores, principios, políticas, creencias, costumbres y comportamientos. Cultura de la región en relación con las aptitudes y actitudes en el ambiente laboral.	Gerencia Equipo directivo

Fuente: Autoría propia. Información elaborada según caso de estudio realizado en la empresa Red de Servicios de Occidente S.A

REFERENCIAS

- Alles, M. (2007). *Comportamiento Organizacional*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. (2007). *Comportamiento organizacional: Cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias* (Primera ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias* (Tercera ed.). Buenos Aires, Argentina: Gránica.
- Arias, L., Portilla, L. M., & Castaño, J. C. (9 de 2008). Compensación y beneficios salariales; atracción y retención de trabajadores. *Scientia Et Technica*, 267.
- Bermudez, H. (2010). Es posible una gestión humana no funcionalista?. Descripción de un modelo estratégico de gestión de personal. *Universidad y empresa*, 18, 174 a 202.
- Blanquised, V. (9 de julio de 2012). Chocó: Cultura y desarrollo, comportamientos para cambiar. *El tiempo*.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2008). *Administración de recursos humanos* (14 ed.). Mexico, Mexico: CENGAGE Learning.
- Bohlander, Snell y Morris. (2018). *Administración de recursos humanos*. Ciudad de México, México: CENGAGE Learning.
- Bonilla, E., & Rodriguez, P. (s.f.). *Mas allá del dilema de los métodos* (Tercera edicion ed.). Grupo editorial norma.
- Browell, S. (2002). *Retenga con éxito a sus empleados en una semana*. Barcelona, España: Gestión 2000.

- Calderon Hernandez, G., Naranjo Valencia, J. C., & Alvarez Giraldo, C. M. (2010). *Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral*. Bogotá, Colombia.
- Carazo, J. (febrero de 2010). Kellogg redefine su modelo de compensación para consolidar su posición como gran lugar para trabajar. *Capital humano*(240), 34 - 40.
- Castillo & Daza. (junio de 2011). Influencia en la cultura organizacional en la competitividad de las empresas. *Escenarios*, 9(1), 21.
- Castillo, C. (2009). *Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo*. Madrid, España.
- Castro, D., Higueta, F. A., Galvis, G., Palacio, J. A., Correa, L. J., Alzate, M. H., & Navarro, Ö. (1999). El rol estratégico de la gestión humana - coyuntura y perspectiva -. *Ascort*, 4.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de los recursos humanos*. Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2006). En I. Chiavenato, *Administracion de los Recursos Humanos*. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (Noviembre de 2007). *Administración de recursos humanos* (Octava ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones* (Novena ed.). Ciudad de México, México: McGraw Hill.
- Congreso de la República de Colombia. (1990). En lo relativo al Juego de apuestas permanentes o chance. *Decreto 1350 de 2003*. Bogotá, Colombia.

- Cuesta, A. (2012). Modelo integrado de gestión humana y del conocimiento: una tecnología de aplicación. *Venezolana de Gerencia*, 17(57), 86 a 98.
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*. Mexico, Mexico: Prentice.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos, enfoque latinoamericano* (Quinta ed.). Ciudad de México, México: Pearson Educación.
- Dinero. (Julio de 2018). Como el papel higiénico logró reemplazar a los periódicos y ahora es una necesidad básica. *Dinero*. Recuperado el 24 de junio de 2020, de <https://www.dinero.com/internacional/articulo/historia-del-papel-higienico-y-como-ahora-es-necesidad-basica/260462>
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos: como atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación* (Tercera ed.). Madrid, España: McGraw Hill.
- El mercurio. (8 de noviembre de 2015). Economía y negocios. *El mercado del papel tissue*, pág. E10. Obtenido de <http://www.dii.uchile.cl/wp-content/uploads/2015/11/08-EL-MERCURIO-El-mercado-del-papel-tissue-consumimos-83-kilos-al-anio-por-persona-y-terminada-la-colusion-el-precio-bajo-13-por-ciento.pdf>
- Funchs, R. M., & Sugano, S. (2009). El sueldo no es suficiente para atraer y retener a los mejores. *Journal of Business*, 1(2), 91 - 106.
- Gómez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2008). *Gestión de recursos humanos* (Quinta ed.). Madrid, España: Pearson - Prentice Hall.

- González, D. R. (2009). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revistas Académicas*, 45(156), 45-72.
- Harvard Business School Press. (2006). *Retener a los mejores empleados*, 17.
- Hatun, A. (agosto de 2009). El caos del talento. *Harvard Business Review*, 87(8), 20.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (Q. Edición, Ed.) México, México: Mc Graw Hill.
- JERICÓ, P. (2002). Gestión del talento: del profesional con talento al talento organizativo. *Financial Times*.
- Liquidiano, M. (2006). El administrador de recursos humanos como gestor de talento humano. Sus competencias y la relación de las practicas de administración de recursos humanos. Contaduría y Administración. (U. N. México, Ed.) *Contaduría y Administracion.*, 145 a 178.
- Madero, S. M. (2016). Impacto de los objetivos de la administración de compensaciones en los elementos de la compensación monetaria y no monetaria. *Investigación administrativa*, 45.
- Mercer, W. (2000). Taller de compensación. 194. México.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). *El proceso estrategico, conceptos, contextos y casos*. (P. edición, Ed.) Neucalpan de Juarez, Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

- Naranjo, J. C., Naranjo, C., & Álvarez, C. M. (2010). Gestión humana en las empresas de Colombia, sus características, sus retos y aportes. *Cuadernos de administración*, 41(23), 15.
- República, C. d. (1990). Ley 50 de 1990 del 28 de diciembre. *Artículo 13*.
- Romero, M. (5 de 2017). *Felicidad en el trabajo.es*. Recuperado el 7 de 6 de 2020
- Ulrich, D. (2006). *Recursos Humanos Champions*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Vallejo, V., & Portalanza, A. (15 de abril de 2017). Importancia de la gestión del talento humano como estrategia para la atracción y retención de docentes en las organizaciones educativas del Ecuador. *Podium UM*, 145 - 168.
- Wherter, W. B., & Davis, K. (2008). *El capital humano de las empresas* (Sexta ed.). Ciudad de Mexico: McGraw Hill.